الإدارة

من وجهة نظر المنظمة

دكتور محيي الدين الأزهري

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

الإدارة

من وجهة نظر المنظمة

دكتور محيي الدين الأزهري

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة . جامعة القاهرة

الاهــداء

من اجــل ان يتفهم هــذا الجيــل الادارة فى ثوبهــا المعــاصر
ومن اجــل ان يدرك المديرون ما يدور اليــوم فى العــالم المتقــدم
ومن اجــل ان تتمكن منشآتنــا من احــداث التغيير المنظم .

بذلت هــذا الجهــد المتواضع لكى اقدمه
الى كل / ومن اجــل هؤلاء .

تقديم

ان الهدف الأساسي فى اعداد هذا الكتاب هو عرض « نموذج للادارة » يجمع بين أتجاهات ومناهج الفكر الادارى وخاصة المنهج التقليدى والكمى والسلوكى ـ أو هى الاتجاه الاقتصادى والاتجاه السلوكى ـ والمدارس الرئيسية داخل كل اتجاه . بالاضافة الى أن هناك أهدافا كثيرة أخرى وراء هذا الكتاب ، يسعى الى تحقيقها .

وقد اعتمد اخراج هذا الكتاب على العديد من القراءات المنظمة والرئيسية حول كل ما يحتويه من فكر بجانب بعض الأبحاث التى قمنا باجرائها . وعادة ما يكون الطلاب الذين يأخذون هذه المادة ليست لديهم الخلفية الكافية عن الادارة . ولهذا السبب ، فان أحد أهداف الكتاب الرئيسية هو تبسيط وصف نشاط المديرين ، وفى الوقت نفسه امكانية تزويد القدرة الادارية لدى الممارسين من المدراء ونقل الحديث اليهم وعدم الوقوف عند الادارة التقليدية فقط .

وكما يدل عليه عنوان هذا الكتاب ، « الادارة : من وجهة نظر المنظمة » ، فان الادارة مجموعة معقدة من الأنشطة يستطيع عن طريقها المدير أن يشيد ويصون وينمى منشآت ناجحة ... تلك الأنشطة يمكن النظر اليها على أساس أنها تشكل أو تتشكل من أربعة أبعاد رئيسية : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . (وتشمل العمليات السلوكية ، القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، سلوك المجموعات) . ومع أن المدير الفعال نادرا ما لا يتناول أو ما لا يتضمن نشاطه الأبعاد الأربعة فى لحظة واحدة ، فانه يجب أن يدرك ويفهم كيف يؤثر كل بعد على منظمته ، وكيف تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها فى علاقات تأثيرية .

والفصل الأول يصف ويشرح هذا النموذج الادارى . والفصل الثانى يناقش التطور التاريخى للفكر الادارى حتى يومنا هذا وخاصة

فيما يتعلق بنمـوذج الأبعاد الأربعـة ويزود الدارس بمشاكل الادارة الكلاسيكية والتى واجهها العلماء والممارسون • بعد ذلك يشكل نموذج الادارة هذا ، الاطار الرئيسى لباقى أبواب وفصول هذا الكتاب •

هذا وان كان الكتاب قد تعرض لبعض النواحى الكميـة وخاصة فى موضوعات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة ، فاننا قد راعينا عرضها فى مستوى يمكن ادراكه دون جهد •

وقد بدأ كل فصل فى هذا الكتاب ببيان مجموعة الأهداف التى يمكن أن يزودبها الدارس ، ومن ثم يستطيع الدارس أن يوجه ويقيم دراسته واستفادته • وفى نهاية كل فصل نعرض تلخيصا سريعا له ، كما وضـعنا مجموعة من أسئلة المناقشة التى تشـجع القارىء على أن يفكر ويحلل ويطبق ويسترجع ما تناوله الفصل ، بالاضافة الى تلك المراجع الهامة التى نشير اليها والتى توفر لأى باحث المصدر الرئيسى للاطلاع والبحث وخاصة أنها تشتمل على أهم ما كتب فى هذه الموضوعات بقدر الامكان • ولكن لكى نفهم أكثر كيف يكون المدير وكيف تمارس الادارة ، فان الدارس يجب أن يفعل أكثر من مجرد القراءة • ومن ثم زودنا كل فصل بحالة عملية سريعة تمثـل موقفا عمليا هاما تشـجع الدارس على أن يفكر ويطبـق المـادة العلمية التى حصل عليها وأن يقرر أو يكون رأيا ، ونأمل فى طبعة قادمة أن نزود الكتاب بمجموعة من التمارين والألعاب الادارية تأكيدا لهـذا الهدف والعمـل على اكساب المهـارات والتأثير فى الاتجاهات السلوكية الادارية •

وأخـيرا أشكر الله عز وجل وأحمـده ، الذى أعاننى على اخراج هـذا الكتاب ، بعد تحصـيل وبحث وجهـد استمر سنتين ، كى أقدم الفكر الادارى الحديث الى الدارسـين والممـارسين فى أمتنا العربيـة العـزيزة •

دكتور محيى الأزهرى

ملاحظة هامة خاصة بهذه الطبعة (طبعة ١٩٨٥) :

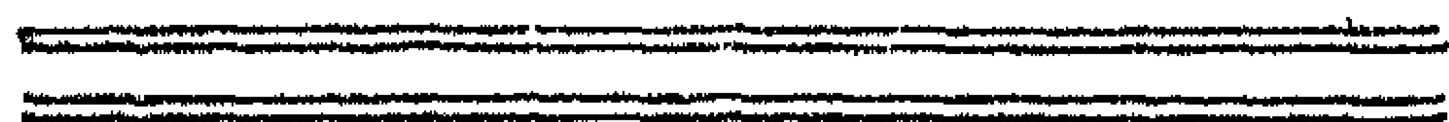
تختلف هذه الطبعة عن الطبعة الاصلية للكتاب (طبعة ١٩٧٩) فى انها لم تعرض لباب العمليات السلوكية (الاتصال ، القيادة ، الدافعية ، سلوك المجموعات) حيث أن هذه الموضوعات يتعرض لها الطالب من خلال مادة اخرى هذا العام . ومن يدير من القراء الرجوع الى هذه الموضوعات يمكنه الرجوع الى طبعة ١٩٧٩ .

كما اننا فى هذه الطبعة اضفنا جزءا خاصا وتفصيليا لوظائف وانشطة المشروع وعلاقتها بوظائف الادارة ، وايضا جزءا خاصا بالاشكال القانونية لمشروعات وشركات الاعمال تعرضنا له بالقدر الذى يستطيع ان يدرك معه القارىء التحديات الادارية التى يقابلها المشروع حسب الشكل القانونى له .

المؤلف

الباب الأول

الإدارة: طبيعتها وتطورها



* كثير من الأنشطة يمكن دراستها تحت موضوع « الادارة » ، بل ويمكن النظر اليها بعدة طرق . وهذا الكتاب ياخذ وجهة نظر المنظمة : فالأنشطة الادارية ينظر اليها على أنها الأنشطة التى يجب مزاولتها لكى تعمل المنظمة ، اكثر من أن تكون تلك التى يزاولها المدير الفرد . من ذلك ، فان الأنشطة الادارية تقع فى اربعة ابعاد رئيسية : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . وكل فصول هذا الكتاب تتعلق بهذه الأبعاد الاربعة .

والباب الأول يوضح علاقة الأعمال بالادارة ، وماهية الادارة ، ويصف وجهة نظر المنظمة والأبعاد الرئيسية للادارة : ويبين ما هو مقصود بكل بعد او وظيفة ، والعلاقات بين هذه الأبعاد . كما انه من المفيد أن نرى كيف تطورت الادارة كمجال للدراسة ، والاتجاهان الرئيسيان فى تطور الفكر الادارى والذى تكونت منهما « النظرة التكاملية للادارة » الآن ، تلك التى تشكل اطار هذا الكتاب .

الفصـــل
الأولـــ
طبيعة الإدارة وأبعادها

* الأعمـال والادارة
* نموذج لأبعاد الادارة .
* العلاقات بين ابعاد الادارة

يهدف هذا الفصل إلى :

١ ـ تعريف ماهية ((الأعمال)) وعلاقتها بالادارة .

٢ ـ التفرقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية وعلاقة ذلك بوظائف المشروع ووظائف الادارة .

٣ ـ الوقوف على الأبعاد الرئيسية للادارة والتى من خلالها تاخذ الأنشطة الادارية دورها ، وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات .

٤ ـ لتفهم حركية هذا النموذج بتبيان العلاقات الهامة بين الابعاد الرئيسية للادارة .

٥ ـ الاستفادة مما تقدم فى تاكيد الجانب العلمى للادارة لدى طبقة الممارسين .

أولا - الأعمال والإدارة

يمكن تعريف « العمل » بأنه الجهد الانسانى الذى يبذل بواسطة الفرد - أو أكثر - لانتاج سلعة أو خدمة بما يؤدى الى اشباع رغبة أو حاجة ما لأفراد من المجتمع . ومن ثم فالأعمال هى مجموع الجهود الانسانية التى يبذلها مجموع الأفراد العاملين فى المجتمع لاشباع حاجات ورغبات هذا المجتمع (أو غيره من المجتمعات) . ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية آداؤها بشكل سليم والا انعكس ذلك على مدى القدرة على اشباع حاجات ورغبات المجتمع . ومن ناحية أخرى فان رفاهية المجتمع - أى مجتمع - يمكن قياسها أو تحقيقها بمدى رضاء هذا المجتمع أو شعوره بالرضاء والسعادة ، وان هذا بدوره يرتبط كثيرا بمقدار اشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بشكل جيد وسليم ، سواء من الناحية الانتاجية لتلك السلع والخدمات أو من ناحية الكيفية التى تصل بها هذه السلع والخدمات الى أفراد هذا المجتمع . ومرة ثانية ، ومن هنا أيضا ترتبط الأعمال - ومدى أدائها بشكل سليم - برضاء المجتمع ورفاهيته وارتفاع مستواه الاجتماعى والمعيشى .

والادارة هى الوسيلة الرئيسية للسيطرة على هذه الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها .

والأعمال تؤدى بواسطة الأفراد من خلال منشأة أو منشآت الأعمال التى تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة . فمنشأة الأعمال ما هى الا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هى التى من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المنشأة . ومن ثم فالشركة منشأة أعمال وكذلك الهيئة أو المؤسسة أو المستشفى أو الفندق أو الاذاعة أو غيرها ، بصرف النظر عن طبيعة الأعمال التى تزاولها .

والادارة هى التى تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنشأة وبين الأعمال التى يؤدونها ، ومن ثم تحقيق الاهداف الموضوعة بأفضل الطرق . فالادارة هى حسن استخدام جهود الأفراد . أو هى حسن استخدام موارد المشروع المتاحة . وموارد المشروع هى الأفراد والنقود والأرض والمبانى والآلات والمواد وغيرها من الأصول . ان توافر هذه الأصول بالكيف والكم المناسبين شيء ضرورى وهام ، ولكن الادارة عنصر أهم لحسن استخدام هذه الموارد المتاحة .

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها الى أعمال صناعية ، وأعمال تجارية ، وأعمال استخراجية (زراعية أو تعدين) ، ثم أعمال خدمية . ومن ثم تكون أيضا منشآت الأعمال — من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التى تؤديها — اما منشآت صناعية ، أو منشآت تجارية ، أو منشآت زراعية أو تعدينية ، أومنشآت خدمية (عامة أو خاصة) .

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المشروع الواحد الى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة أو عدد من الأنشطة المختلفة : أعمال أو نشاط انتاجى ، أعمال أو نشاط التمويل ، أعمال أو نشاط التسويق ، أعمال أو نشاط الشراء والتخزين ، أعمال أو نشاط شئون الأفراد ، أعمال أو نشاط العلاقات العامة ، أعمال أو نشاط الخدمات المكتبية الأخرى . أى أن كل منشأة مهما اختلفت طبيعتها أو طبيعة الأعمال التى تزاولها ، أو مهما اختلف شكلها القانونى ، أو كانت حكومية أو غير حكومية ، فانها تشترك جميعها فى هذا التقسيم وبصرف النظر عن المسميات التى قد تأخذها هذه الأنشطة وفروعها .

وقد تسمى هذه الأنشطة « بوظائف المشروع » ، وكل منها يحتاج الى الادارة أى يحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن ثم تظهر أهمية ادارة النشاط التسويقى أو ادارة أعمال التسويق وأيضا ادارة الانتاج وادارة شئون الأفراد وادارة التمويل ... وهكذا . وان كان تنفيذ هذه الأعمال يحتاج الى قدرة فنية فان ادارتها كما قلنا تحتاج الى

قدرة ادارية . ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير (التى هى وظائف أو عناصر الادارة) . فوظائف المشروع وهى الانتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد ... الخ ، بينما وظائف المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه أو العمليات السلوكية والرقابة . ومن ثم فكل نشاط أو وظيفة من أنشطة أو وظائف المشروع فى حاجة الى الادارة ووظائفها . فالادارة مطلوبة لكل جهد جماعى . فطالما هناك مجموعة من لأفراد تزاول أو تشترك فى أداء عمل أو أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة فهى فى حاجة الى الادارة حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

القدرات الفنية والقدرات الادارية :

تنفيذ الأعمال يحتاج الى قدرات فنية ، فتنفيذ أعمال البيع يحتاج الى قدرة فنية فى مجال البيع ، وتنفيذ أعمال الانتاج يحتاج الى قدرة فنية فى مجال الانتاج ... وهكذا . أما ادارة هذه الأعمال فتحتاج الى قدرة ادارية حيث ادارة الأعمال هى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هذه الأعمال . ومن هنا تتضح أيضا العلاقة بين الأعمال وتنفيذها وبين ادارة الأعمال . ومن ثم أيضا فالادارة ليست تنفيذا للأعمال . فالأعمال يتم تنفيذها بواسطة الأفراد العاملين داخل المنشأة كل فى موقع أو مجال عمله ، ومن ثم لابد وأن يتوافر لهؤلاء القدرة الفنية فى مجال عملهم . أما ادارة هذه الأعمال فتتم بواسطة مجموعة المديرين فى المنشأة ، كل فى موقعه أو فى ادارته أو وحدته ، ومن ثم لابد وأن تتوافر لدى هؤلاء القدرة الادارية — أى العلم السليم بعناصر الادارة والقدرة على ممارستها — بجانب القدر المطلوب من القدرات الفنية ، وفى المجال ذو العلاقة بموقع المدير . ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية .

وربما كانت الأعمال تدار قديما بالفطرة أو الجهود الذاتية أو بالاجتهاد الشخصى أو الجماعى ، وكان الاهتمام موجها نحو القدرات الفنية لتنفيذ أعمال ووظائف المشروع . ولكن ، وكما سيتبين لنا وجد أن

ذلك لا يكفى لتحقيق أفضل الأهداف ، بل لا يكفى لنجاح المشروعات وخاصة بعد أن بدأت أحجامها فى الكبر وتزايدت أعداد العاملين فيها وتشابكت وظائفها وعلاقاتها وتعقدت أعمالها وأهدافها وتضخمت رؤوس أموالها ، فكان لابد من الادارة ، وأن تعتمد أو تقوم تلك الادارة على أساس من مبادىء علمية وأصول وقواعد ونظريات لتحل محل الفطرة والاجتهاد . وبالفعل — وكما سنرى — ظهرت حركة الادارة العلمية ، وبدأت المبادىء والنظريات والمناهج العلمة للادارة تتوالى وتتعاقب ، ابتداء من حركة الادارة العلمية (المدرسة التقليدية) الى مدرسة العلوم الانسانية الى مدرسة العلوم السلوكية الى عدد من الأفكار والمناهج المعاصرة حتى يومنا هذا . وخاضت أو خضعت الادارة لعدد من الاتجاهات ، منها الاتجاه الاقتصادى أو الاتجاه الكمى أو الاتجاه السلوكى . ومن ثم أصبحت الادارة والى حد كبير علما يحكمه عددا من المبادىء والنظريات ويخضع لعدد من المناهج والأفكار المنظمة ، ترشد المدراء الممارسين أحيانا ، وتحكم سلوكهم أحيانا أخرى . ومع ذلك ، فان هذا لا ينفى أهمية المدير وشخصيته وقدرته على التصرف والحكم على المواقف وأبعاد هذه المواقف ، ومن ثم اتخاذ القرار الحكيم . وهذا فى حد ذاته يتطلب قدرا من الموهبة أو على الأقل درجة مناسبة من الاستعداد الشخصى لدى من يدير (فى أى موقع) وهذا فى حد ذاته أيضا يعتبر دربا من الفنون . ومن ثم فان كانت الادارة قد أصبحت علما فهى ما زالت — وستظل فى رأينا — لها نصيبها من الفن ، أى علم وفن . وهذا شىء بديهى مع أى علم من العلوم الاجتماعية التى تتعامل مع البشر أو مع الجهود البشرية والسلوك البشرى . وما دامت الادارة أصبحت أيضا علما كان لابد من دراسته وتعلمه ، ولا يجوز ممارستها دون ذلك — كما يحدث فى كثير من المواقع . والا كانت النتيجة اهدارا للطاقات والموارد المتاحة وفشلا لبعض مشروعاتنا أو تحقيقا لأهداف ونتائج تقل كثيرا عما يمكن تحقيقه .

ومثلها مثل كثير من العلوم ، خضعت الادارة وما زالت تخضع للتطور وللجديد من النظريات والمناهج والأساليب المختنفة والبديلة للتنمية الادارية ولاحداث التغيير المطلوب لتنمية المنظمة وتنمية السلوك الادارى بها • الأمر الذى يجب متابعته باستمرار وعدم الجمود عند فكر تقليدى أو عند مبادىء ونظريات تقليدية نظل ندير بها — فقط — المؤسسات فى عالمنا المعاصر والذى تتغير فيه طبيعة العلاقات •

مدى عمومية الادارة :

يرى البعض أنه طالما تشتمل الادارة على مبادىء وصفات عامة فانه يمكن نقلها من بيئة الى أخرى ومن نشاط أو منظمة الى أخرى مهما اختلفت طبيعة هذه الأنشطة أو تلك المنظمات ، سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية ، صناعية أو تجارية ، شركة أو مدرسة أو مستشفى • وبالتالى فالمدير — أى مدير — طالما توافرت لديه القدرات الادارية والعلم الكافى بمبادىء الادارة وأصولها فانه يمكن نقل هذه المهارات بنجاح الى عدد كبير من مختلف البيئات والقطاعات والمنظمات • ومن ثم يمكن الاستفادة من عمومية الادارة •

ولكن هناك من لايوافق على اطلاق هذا الرأى ويرى أن هناك حدودا على ذلك • فيرى بيتر دروكر عكس الرأى السابق ، فهو يرى الادارة مهارة وخبرة فى نفس الوقت ، فعندما يختلف الهدف الرئيسى من الأعمال التى تهدف الى الربح عن تلك التى لا تعتبر من منظمات الأعمال التجارية ، فانه من الصعوبة نقل هذه المهارة والخبرة بين هذه المنظمات •

كما لم يوافق « آرنست ديل » على فكرة عمومية الادارة وأن الشخص الواحد لا يمكن أن يكون مديرا ناجحا فى منظمة تجارية وصناعية ودينية وجامعية وعسكرية ، فلكل منها فلسفته التى تختلف ولكل منها مشاكل ذات طبيعة مختلفة ، ومن المستحيل أن يلم شخص واحد بالمهارة والخبرة اللازمة لمواجهة هذه المشاكل •

وتعنى هذه الآراء المغايرة أن المدير لابد وأن تتوافر لديه الخبرة والخلفية الكافية والسابقة بطبيعة الأعمال التى يديرها وينتقل اليها .

ومع ذلك ما زال البعض يعتقد فى عمومية الادارة ، الى حد كبير ، وأن القدرة الادارية هى حسن استخدام الموارد المتاحة المحددة ، وحسن التنسيق بين جهود الأفراد ، وأن تلك هى وظيفة المدير أينما كان ، وأن المهارة والمعرفة الادارية هى الأصل ، وأن التجاوب مع ظروف البيئة ومع طبيعة المنظمات المختلفة وتطويع المبادىء لايعنى عدم عموميتها .

ثانيا ــ وظائف وابعاد الإدارة

(نموذج يجمع بين ابعادالعمليــة الادارية)

المنشأة النموذجية يجب النظر اليها على أنهــا المنشأة التى تعمل بأقصى حد ممكن من الفاعلية ، والربحية ، ورضاء العاملين عن أعمالهم • والهدفان الرئيسيان للادارة همـا خلق أو ايجــاد منشآت نموذجية ، وصيانتها أو الحفاظ على وضعها النموذجى • ونشاط المديرين لتكوين تلك المنشآت النموذجية يعتبر من الأعمال الخطيرة والصعبة ، والقابلة للنقد باستمرار حيث المديرون هم المسئولون عن اتخــاذ القرارات التى بدورها سوف تحدد ما اذا كانت المنشأة تعمل بكفاءة وكفاية ام لا •

والعمل الادارى يتضمن عددا كبيرا من الأنشطة ، وكثير منها قد لا يبدو منطقيا ذا علاقة بالادارة • فعندما يدخل زائرا لرئيس شركة ما يمكن أن يرى ويسمع أنواعا مختلفة من الموضــوعات والقرارات التى يتناولها أو يتحدث فيها هذا الرئيس • فقد يخبر الرئيس مساعده على التليفون أن يقوم بمتابعة بعض الأعمــال ، وقــد يخبر سكرتيره بعدم استطاعته حضور اجتماع هام كان محددا أو حفــل عشاء كان مدعوا اليه ، وقــد يوقع عددا من الخطابات الهامة أو الروتينية ، وقــد يضع تأشيرة على مذكرة ما أو يحيلها الى جهــة ما للدراســة أو ابداء الرأى أو ربما للتحقيق ، وقد يقاطعه أحد معاونيه بالدخول للحصول على اجابته على أمر هام أو عاجل • وفى النهاية وبعد ١٥ دقيقة مثلا قد يلتفت للتحدث مع الزائر •

وقد حاول الدارسون والممارسون وصف ميدان الادارة منذ بضعة قرون بشكل يحتوى على كافة أنشطتها بصورة منطقية وان كانت قــد صادفتهم بعض عقبات الشمول •

وفى ضـــوء تطور مدارس الفكر الادارى ، وفى ضـــوء ما يزاوله وما يجب أن يقـــوم به المديرون من أنشطة تحقق فاعلية المنشأة والأفراد فى عالم اليوم ، سنحاول تقـــديم نموذج يجمع بين الوظائف والأبعـــاد الرئيسية للادارة ويشير الى العلاقات بينهما . وقد وضعناها فى شكل مجموعات أساسية من الأنشطة لحين التعرض لفروعها . وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخـــاذ القرارات . وتتضمن العمليات السلوكية : القيادة ، الاتصـــال ، الدافعية والحفز ، ســـلوك المجموعات والتعامل معها .

فالنشاط الادارى فى أى منظمة يأخذ هذه الأبعاد الأربعة . وان هذا النموذج هو من جانب وجهة نظر المنظمة ككل أكثر منه من جانب المدير الفرد . فالمدير الفرد غالبا ما لا يتضمن عمله كل هذه الوظائف والأبعاد فى نفس الوقت أو فى لحظة واحدة . فمثلا ، لا يشغل المديرون أنفسهم باستمرار بتصميم الهيكل التنظيمى أو اعادة التنظيم . ومـــع ذلك فمن المنتظر أن يقوم المدير بدوره فى الوقت المناسب مع كل بعد من هـــذه الأبعاد الادارية ، كما قـــد يزاول بعض المديرين لبعض الوقت بعـــدين أو أكثر من هذه الأبعاد فى نفس الوقت .

ان هذا النموذج لا يتضمن فقط الأبعاد والوظائف الأربعة الأساسية للادارة ، ولكن أيضا العلاقات بينها . كما يصف ــ بكفاءة ــ الأنشطة الادارية القائمة فى كل أو معظم المنشآت . فاذا ما تم تعلمها وفهمها جيدا ، فانه يمكن تطبيقها الى حد كبير فى أى نوع من المنشآت ، حكومية أو غير حكومية ، انتاجية أو خدمية . ومع هذا ، فان بعض المنشآت ذات الطابع الفريد أو الخاص قد تحتاج الى دراسة وبحث خاص .

وسنقدم فيما يلى عرضا سريعا لمفهوم هذه الأبعاد وعناصرها كمقدمة للتعرض تفصيلا لها فيما بعد .

التنظيم وتصميم الهيكل الادارى :

ويعنى التنظيم بشكل عام ، تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع فى وحدات ادارية وطبقا لمبادىء وأسس معينة ، وتحديد خطوط المسئولية والسلطة والعلاقات داخل المنظمة ، وذلك بهدف ايجاد هيكل ذى فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدى الأنشطة بسلاسة وفاعلية ، ومن الموضوعات الهامة التى يعتنى بها التنظيم هى كيفية تجميع وتقسيم أعمال وأنشطة المشروع ، وتحديد نطاق الاشراف المناسب (Span of Control) أى العدد المناسب من المعاونين المرؤوسين الذى يجب أو يمكن أن يشرف عليه مدير واحد بشكل مباشر وفعال ، وأيضا موضوع تحديد وتكافؤ السلطة والمسئولية ، أى تحديد ذلك القدر من المسئولية الذى يسند الى كل مركز أو موقع فى المنظمة ، وذلك القدر من السلطة الذى يجب أن يفوض الى كل مركز أو منصب ، وأيضا انشاء نظام رسمى سليم للعلاقات والاتصالات بين المراكز والوحدات المختلفة .

والتنظيم أو التصميم الهيكلى الفعال يقتضى تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، والتى منها سوف تنبع الأهداف التفصيلية الأخرى ، كما يقتضى دراسة الظروف والعوامل الخارجية ، حتى يمكن فهم تأثير القوى الداخلية والخارجية المؤثرة . فظروف المنافسة ، والقوانين الحكومية السارية أو المتوقعة . وطبيعة ونوع التكنولوجيا السائدة ومعدل تغيرها . كلها أمور تؤثر على فاعلية المشروع وعلى قدرته التسويقية ، ومن ثم على هيكله التنظيمى الفعال . هذا بجانب الظروف الداخلية التى يعمل من خلالها المشروع . اى أن هناك قدرا من الدراسة والتخطيط يجب أن يسبق بناء الهيكل التنظيمى .

وقد خضع التنظيم لعدد من المبادىء والنظريات وعدد من المدارس أو المناهج الادارية التى تأثر بها ابتداء من حركة الادارة العلمية (المدرسة التقليدية) الى مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية . هذا ومع أن التنظيم أو التدرج الهرمى هو الأساس الذى يقوم عليه بناء الهياكل

التنظيمية والذى ما زال ساريا ، الا أننا وجدنا استجابات للظروف المحيطة المتغيرة ولاتجاهات الأفراد وللمناهج السلوكية المنظورة انعكست على تطوير فى أشكال وبناءات الهياكل التنظيمية وخطوط المسئوليات والسلطات بها وطبيعة العلاقات التنظيمية القائمة ، والتى منها مصفوفة التنظيم (Matrix Form)، وادارة المشروع (project Management) والتكامل الرأسى والتكامل الأفقى ، ونظام فرق العمل (Task group) والتكتلات التنظيمية (Conglomerate) • كما رأينا التنظيمات الآلية (Mechanistic Structures) والتنظيمات العضوية (Organic) •

التخطيط :

يمثل التخطيط مرحلة التفكير التى تسبق عمليات التنفيذ ، وذلك لتحديد ما يتم وكيف يتم وأين يتم وبواسطة من • ويتضمن التخطيط الاختيار المنظم من بين البدائل فى ضوء ما هو متوقع من هذه البدائل • ومن ثم فالتنبؤ ، والتنبؤ السليم ، والدراسة والتجميع الدقيق للمعلومات، هى الأساس الجيد للتخطيط السليم • ويشمل التخطيط أو تشمل الخطة تحديد الأهداف ، وضع السياسات ، تحديد الاجراءات ، وضع الميزانيات التقديرية ، اعداد البرامج الزمنية •

وقد خضع التخطيط للمنهج التقليدى لحركة الادارة العلميه ، وللمنهج السلوكى لمدرسة العلاقات الانسانية • ومن ثم خضع أيضا لعدد من الأساليب أو الطرق الفنية كالأسلوب التقليدى ، وأسلوب « بيرت PERT » ، « ونظام التخطيط والبرمجة والميزانيات PPBS » ، ونظام الادارة بالأهداف ، وغيرها • والهدف هو تخصيص وتوجيه جهود وموارد المشروع بما يتفق مع الأغراض المطلوبة وبما يحقق كفاءة الأعمال•

ويتكون التخطيط أساسا من نشاطين رئيسيين : وضع أهداف المنظمة ، واختيار وسائل بلوغها • هذه الوسائل يمكن وضعها كاستراتيجيات (Strategices) أو تكتيكيات (Tactics) •

والاستراتيجيات أو الخطط الاستراتيجية تتضمن بلوغ الأهداف العامة طويلة الأجل • أما الخطط التكتيكية فهى تركز على أهداف معينة محددة والتى فى مجموعها تساهم فى بلوغ الأهداف العامة الأولى •

وكما سبق أن اقترح ، أنه حتى قبل أن يقوم المديرون بوضع التنظيم، فانه من الأهمية أن يقوم هؤلاء المديرون بوضع خطة استراتيجية أو مجموعة من هذه الخطط لكى تكون مرشدا لتحديد اتجاه المنشأة • مثل هذا التخطيط الاستراتيجى عادة يحدد الخدمات والمنتجات التى ستقدمها المنشأة وكيف تسوقها •

فشركة جيليت وجدت وبدأت مع بداية القرن الحالى بأن يقوم رجل البيع بطرق أبواب العملاء لتحقيق هدف الشركة الأول وهو الحد من حلاقة الذقن لدى صالونات الحلاقة • فى ذلك الوقت ، كان من الصعب حلاقة الذقن فى المنزل لأن آلات الحلاقة كانت معقدة • ولبلوغ هدف الشركة قامت شركة جيليت بوضع استراتيجية حيث قامت بانتاج ماكينة الحلاقة التى توفر الأمان (Safety Razor) ، ومع ذلك ، ولأنها لم تكن لديها القدرة على تسويقها لدى متاجر التجزئة أو توفير متاجر كافية تابعةلها ، فقد قررت اتباع استراتيجية محددة وهى البيع الشخصى من الباب للباب وأن هذه الاستراتيجية هى التى ستحقق الهدف وهو تقليل ذهاب المستهلكين الى صالونات الحلاقة •

التخطيط الاستراتيجى أيضا يحدث « دوريا » فى حياة المنشأة ، على الأقل لأن المستهلكين والأسواق ربما تتغير • فمثلا ، فان شركة جيليت قد استمرت كشركة ناجحة ورابحة لأنها استمرت فى وضع عدد جديد من الخطط الاستراتيجية على مدار السنوات السابقة لكى ترضى عملاءها ولكى تفوق مبيعاتها عن منافسيها •

أما الخطط التكتيكية ، والتى ـ بشكل عام ـ توضع لكى تساعد على تنفيذ وتحقيق الخطط الاستراتيجية ، فهى أكثر تخصيصا وتحديدا

وتفصيلا ، وذات هدف قصير . فمثلا احدى الخطط التكتيكية قد تكون لتخفيض القطع المعيبة بمقدار « ٢٠٪ » خلال العام المقبل . ومع أن حياة ومصير المنشأة قد لا يتعرض للخطر اذا لم تتحقق تلك الخطة التكتيكية ، فان الفشل فى عدد مشابه من تلك الخطط يمكن بسهولة أن يجبر المنشأة الى ضرورة اتخاذ اجراءات حازمة .

الرقابة :

بمجرد وضع وتطبيق الخطط ، فان المنشأة يجب أن توجد نظاما للرقابة للكشف والمتابعة المستمرة للوقوف على درجة وكفاءة تنفيذ هذه الخطط . والرقابة يمكن تعريفها بأنها متابعة الخطط والتحديد الدقيق للانحرافات عما هو محدد . فى بعض الحالات ، يقوم نظام الرقابة الموضوع بتصحيح هذه الانحرافات تلقائيا أو أتوماتيكيا ، ولكن فى حالات أخرى فان المدير يجب أن يحدد الاجراء التصحيحى المناسب .

ونظم الرقابة ، مثل الخطط ، يمكن أن تكون استراتيجية أوتكتيكية. الرقابة الاستراتيجية عادة ما تكون لحماية المنشأة ضد فقد عملاء أو أسواق فى الأجل الطويل ، وبالنسبة لمنشآت الأعمال ، فان معدل الربحية على مدار عدد من السنوات يمكن أن يخدم كرقابة استراتيجية بشكل روتينى.فاذا انخفضت الأرباح باستمرار ، فان اجراءات وتعديلات أساسية يجب اتخاذها سواء فى الخطط أو فى الوسائل الموضوعة لتنفيذ هذه الخطط.وبالنسبة لمؤسسة دينية مثلا، فان عدد المنضمين أو المترددين عليها خلال عدد من السنوات يمكن أن يلعب نفس الدور الرقابى ، اذا ما كان بقاء ونجاح هذه المؤسسة سوف يكون مهددا اذا ما قل بوضوح عدد المنضمين أو المترددين عليها . ويمكن أن نلاحظ نفس الشىء بالنسبة لجهاز مثل جهاز تنظيم الأسرة فى مصر مثلا . وفى كافة المنشآت هناك نظم رقابة استراتيجية تسير جنبا الى جنب مع الخطط الاستراتيجية .

أما نظم الرقابة التكتيكية فهى أيضا تخصيصية وأكثر تعيينا وتحديدا وذات هدف قصير . فالخطة التكتيكية السابق الاشارة اليها لتخفيض الأجزاء المعيبة بنسبة ٢٠٪ خلال العام المقبل يمكن أن يصاحبها نظام رقابة يركز على الانتباه والاشراف القريب من كل عامل أثناء الانتاج . وبالاضافة الى ذلك فان الادارة ربما تقرر فى هذا النظام عقابا محددا للعامل الذى يخرج عددا محددا من الأجزاء المعيبة .. وهكذا .

وتتضمن الرقابة جانبين أو مفهومين . الأول هو الرقابة على اجمالى المنشأة ونظمها أو أنشطتها أو وحداتها الفرعية الرئيسية . فمثلا ، نجد الميزانية عبارة عن أداة رقابية لمتابعة الانحرافات عن الخطط على مستوى المنشأة فاذا زادت ميزانية احدى الوحدات بمبلغ ذى أهمية ، فان ادارة هذه الوحدة يجب أن تفسر سبب هذا الانحراف . أما الجانب أو المفهوم الثانى للرقابة فهو الرقابة على أعضاء المنشأة ، حيث أنه يجب على هؤلاء أن يؤدوا أعمالهم بالشكل المناسب اذا ما أريد تنفيذ الخطط الموضوعة بنجاح . والرقابة على الأفراد تتضمن الاختيار المناسب للأفراد ، تقديم وشرح ما هو مطلوب منهم وتدريبهم عليه ، ثم متابعة وقياس أدائهم . فاذا ما أدى الأفراد أعمالهم بالشكل السليم ، فانهم عادة ما يحصلون على الاثابة المناسبة أو الترقى أو زيادة فى الراتب . أما اذا لم يؤدوا أعمالهم بكفاءة فقد يوجه اليهم لفت نظر أو انذار أو نقل الى درجة وظيفية أقل أو ربما رفده من العمل .

ولأن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والرقابة ، فانه يمكن اعتبار هذان العاملين معا كبعدا واحد متماسك وهو التخطيط والرقابة وهو البعد الثانى للادارة . وهو المركز أو البؤرة التى حولها تدور وتتعاقب باقى الأبعاد حيث أن التخطيط يؤثر على كافة الأنشطة .

وبشكل عام تشمل الرقابة : وضع معايير ومعدلات الأداء ، قياس الأداء وتحديد الانحرافات عما هو مخطط ودراسة الأسباب ، اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة بما يضمن تمشى الأداء والنتائج مع الخطط

الموضوعة • وبالتالى تصبح الرقابة بناءة ، وهو هـدف رئيسى للرقابة وبما يؤدى الى حفز الهمم وليس احباطها ، ومن ثم وبجانب خضوع الرقابة لمبادىء حركة الادارة العلمية ، تأثرت أيضا بمفاهيم مدرسة العلوم الانسانية والمناهج السلوكية فى الرقابة • وقد جاء نظام اغناء الوظائف (Job Enricın) ومفهوم توفير عنصر الرقابة الذاتية استجابة لهذا الاتجاه •

العمليات السلوكية	Behavioral Processes
القيادة	Leadership
الدافعية والحفز	Motivations
سلوك المجموعات	Group Behavior
الاتصالات	Communication

وتكون العمليات السلوكية البعد الثالث للادارة داخل المنظمة • فالتفاعل داخل وبين مجموعات العاملين ، وبين العاملين والمديرين ، وبين مديرين أو أكثر ، يتأثر ويؤثر فى الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المنظمة • وهذه العمليات السلوكية تعبر عن التفاعلات فيما بين أعضاء المنشأة بما يمكنها من التحرك السليم نحو أهدافها •

وواحد من أهم الأنشطة التى يتضمنها هذا البعد هو « القيادة » • فالمدير يجب أن يدير وينسق ويوجه عمل معاونيه ومرؤوسيه وبالشكل الذى يحصل به على اخلاصهم وتعاونهم والتزامهم • وقد خضعت القيادة لعددمن النظريات والمفاهيم التقليدية والسلوكية ، كما اهتمت بها نظريات ماكجريجور (نظرية X ، ونظرية Y) ثم جاءت النظرية المواقفية Contingency Approach لكى توازن بين الاتجاهين على أساس تشخيص الموقف ومكوناته •

والنشاط الثانى هو « الدافعية » وحفز الأفراد ، والذى بدونه

سوف تتأثر جهود وانتاجية المنشأة . وقد خاض هذا الموضوع عددا من التجارب والأبحاث والأفكار . فقد نظرت اليه حركة الادارة العلمية من جانب اقتصادى بحت بجانب اهتمامها بظروف العمل المحيطة بالوظيفة . بينما اهتمت المدرسة السلوكية بالجانب السلوكى وبمحتويات الوظيفة نفسها (Job Content) وبتعدد احتياجات الأفراد التى يجب اشباعها. ومن ثم ظهر عددمن النظريات التىتحكم وتنظم موضوع الدافعية وعلاقته بالأداء ، وذلك مثل نظرية « ماسلو » تدرج الاحتياجات ، ونظرية هيرزبرج Two - Factor Theory .

ويمثل « سلوك المجموعات » والتعامل معها النشاط الثالث للعمليات السلوكية داخل المنظمة . فعندما تعمل المجموعات بكفاءة فان الخطط الاستراتيجية والتكتيكية سوف تتزايد احتمالات تحقيقها ونجاحها . ولكن المجموعات تتميز بالحركية وبسلوك أو أنماط وتنظيمات غير رسمية ، وتؤثر الجماعة فى سلوك الفرد ، كما تؤثر المنشأة وقراراتها وأنماطها الادارية على سلوك المجموعات والأفراد . ومن ثم يتحتم دراسة هذه التفاعلات وكيفية التأثير فيها والتعامل معها .

ونشاط « الاتصالات » ، وهو النشاط الأخير للعملية السلوكية ، له أهميته الكبيرة فىتوجيه الأفراد ونقل التعليمات وطرق العمل والأهداف والسياسات والخطط ووسائل التنفيذ وتصحيح الأداء ، ونقل الأفكار والآراء وتعليم السلوك المرغوب ، وغير ذلك من دواعى الاتصال . وكما يقوم الاتصال على نقل معلومات يقوم أيضا بالوقوف على ردود الفعل وايصالها . ومن ثم فالاتصال ذو الاتجاهين هو المرغوب وهو ما تدعو اليه المناهج أو الفكر المنظور . ومن المهم أن يكون الاتصال بين وداخل المجموعات ذا كفاءة وفاعلية . فاذا ما تعطلت تلك الاتصالات أو أصابها الخلل أو القصور أو أهملت الجوانب الانسانية والسلوكية ، فمن السهل أن يظهر التضارب والاحتكاك والخلاف ، ومن السهل أن يظهر الاحباط واللامبالاة ، والنتيجة هى اعاقة تحقيق الخطط الموضوعة

بجانب العديد من الجوانب السلبية . ومن ثم تعتنى المنظمات بعملية الاتصالات وتضع لها من النظم والأساليب ما يضمن كفايتها .

وفى النهاية ، فالعمليات والأنشطة السلوكية داخل المنطمة يجب أن تكون سليمة وفعالة ومتوازنة اذا ما أريد مقابلة وتحقيق الأهداف ، وتحقيق رضاء العاملين ومن ثم تحسين الأداء ، والا ظهر العديد من السلبيات والنتائج غير المرغوبة مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة ، ارتفاع معدلات التغيب ، انخفاض معدلات الانتاجية .

اتخاذ القرارات :

وعملية اتخاذ القرارات وان كانت هى جوهر الادارة ، وان العملية الادارية ما هى الا سلسلة من القرارات المتصلة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبالتالى فهى لا تؤدى منفصلة عن هذه الوظائف ، الا أنه نظرا لأهميتها الرئيسية ولكونها نشاطا اداريا أساسيا ولأنها تخضع لعدد من المناهج والمفاهيم ولعدد من الأساليب الفنية المختلفة والتى يمكن استخدامها فى أى مجال أو نشاط أو وظيفة من الوظائف الادارية ، فاننا فى النموذج الذى عرضناه للعملية الادارية اعتبرناها تمثل البعد الرابع للادارة . وتتضمن عملية اتخاذ القرارات : تحديد المشكلة ، تحديد الأسباب الممكنة والمحتملة ، وضع الحلول البديلة ، اختيار البديل الأنسب ، تنفيذ البديل المختار .

واتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى نشاط مقابلة ومعالجة المشاكل وخاصة عندما يشعر المدير أن هناك ثغرة واضحة بين ما يتم وما يجب أن يتم . وعندما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة أو لا تؤدى الى صيانة وتنمية المنشأة ، فان وظائف وأبعاد الادارة الأخرى وأيضا أنشطة المشروع سوف تختل وتصبح غير متناسقة . أما اذا أدت القرارات الى أداء أفضل ، فان المنشأة سوف تتحرك بخطى واضحة نحو الكفاية والربحية والرضاء الوظيفى لدى العاملين بها . ولذلك يمكن اعتبار « اتخاذ القرارات » تمثل البعد الرئيسى للادارة (Key Dimension) .

وللقرار وطبيعته أو للقرار الذى يتخذ عدد من العوامل يتأثر بهـا مثل عوامل الثقافة والبيئة والظروف الذى يتخـذ فيهـا القرار وطبيعة وأهمية الموضوع ؛ ومثل عوامل الوقت والتكلفة المتاحين ، ومثل طبيعة وكمية المعلومات المتوافرة والمطلوبة ومدى دقتها ... الخ . ولذلك أيضا يخضع اتخاذ القرارات لعدد من الأساليب الفنية الكمية وغير الكمية . فعندما تكون درجة التأكد واضحة فى البيانات تستخدم النمـاذج غير الاحتمالية ، كالبرمجة الخطية وتحليل نقطة التعادل « والنماذج المحددة » Deterministic modles . وعندما تقـل درجة التأكد فى البيانات تستخدم النماذج الاحتمالية ، كنموذج القيمة المتوقعة وشجرة القرارات والمحاكاة . ولا تقـل الطرق غير الكمية أهمية عن الطرق الكمية حيث استخدام مهـارات المديرين وجذبهم وتقديرهم للأمور بحيث يتم ذلك بأسلوب علمى منظم .

منشــاة الأعمــال

ثالثاً — وظائفها واشــكالها القانونية

اولا : وظائف المشروع

كما سبق وإن ذكرنا ان الاعمال تزاول من خلال منشآت او مشروعات الاعمال ، او ان الاعمال تزاول بواســطة الافراد — كل فى مجاله — من خــلال منشآت أو مشروعــات ، سواء كانت تلك المشروعــات فرديــة أو يملكها مجموعة من الافراد ، حكومية أو خاصة .

وفى هذا الجزء نحــاول أن نتفهم بشــكل اكثر طبيعة الاعمــال على مستوى المشروع الواحد او المنشاة الواحدة ؛ ومن ثم حاجتها الى الادارة ووظائفها . ولكي نتفهم هذه الاعمال يكون من الافضل تقسيم تلك الاعمال الى مجموعات من الاعمال او مجموعات من الانشطة المختلفة ذات الطبيعة الواحدة وذات الارتباط والهدف الواحد . ويمكن ان نطلق عليها الانشطة المختلفة للمشروع او وظائف المشروع . وتشترك كافة منشآت الاعمال تقريبا فى مزاولة هذه الانشطة او هذه الاعمال او هذه الوظائف بصرف النظر عن كون المشروع كبيرا او صغيرا فهذا امر يؤثر على حجم الاعمال والمشــاكل التى تعترضها ، وبصرف النظر عن كون المشروع حكوميا او خاصــا فهذا امر يتعلق بمصدر الملكية وطبيعة القوانين واللوائح الحاكمة وربما ايضــا بأسلــوب تنظيم وادارة المشروع والالتزامات او التدخلات التى تفرضــها طبيعة الجهة المالكة او المشرفة على المشروع ، كمــا ان انشطة ووظائف المشروع هذه واحدة ايضا تقريبا بصرف النظر عن طبيعة اعمال المشروع ، زراعية او صــناعية أو تجــارية او خدمية ، وبصرف النظر عن الشــكل القــانونى للمشروع أو لاعمــال المشروع ، مشروع فــردى او تضــامن او توصــية او شركــة مســاهمة ... الخ كمــا سنوضح بعــد ذلك حيث لهــذا آثره على بعض الجــوانب الادارية ، ولكن تظــل كما ذكرنا مجموعات الاعمال او الانشطة او وظــائف المشروع واحدة تقريبــا وان اختلفت مسمياتها وتفريعاتها قليلا او كثيرا من مشروع او منشاة الى اخرى حسب طبيعتها وحسب حجمها او لاى سبب آخر .

وعليه امكننا تقسيم اعمــال المنشاة الى المجموعــات او الانشطة او الوظائف التالية :

اولا : وظيفة التســويق .

ثانيا : وظيفة الشراء والتخزين (وان كان البعض يضعها ضمن وظيفــة التســويق) .

ثالثا : وظيفة الانتاج .

رابعا : وظيفة التمويل والادارة المالية .

خامسا : وظيفة شئون الافراد .

سادسا : وظيفة العلاقات العامة .

سابعا : وظيفة الخدمات المكتبية .

وقبل ان نتعرض بشيء من التفصيل لكل وظيفة من هذه الوظــائف نشير الى النقاط الاتيــة :

١ — أن كل وظيفة هي فى حقيقة الامر مجموعة من الاعمال المتشابهة والمرتبطة وذات تخصص واحــد تقريبا وتحقق اهدافــا واحدة او اكثر ارتباطــا .

٢ — ان لكل وظيفــة تقسيماتها ووظائفها الفرعية المتعددة ، ويتم هذا التقسيم فى ضوء احتياجات المشروع الفعلية .

٣ — ان حجم كل وظيفة او حجم الاعمال التى تؤدى فى كل وظيفــة تزيد او تقــل حسب حجــم المشروع وطبيعته واهدافــه والتحديات التى تواجهــه .

٤ — انه فى المشروع الكبير مثلا نجــد ان هذه الوظائف والاعمــال الرئيسية تظهر بشكل متخصص وواضح ومستقل وكذلك تظهر الحاجة الى التقسيمات والوظائف الفرعية لكل وظيفة رئيسية ، بينما فى المشروعات الصغيرة جدا كالمشروع الفردى الصغير مثلا قد نجد أن صــاحبه او مديره هو الذى يقوم بكافة أو غالبية هذه الوظائف دونما حاجة الى اى تقســيم داخلى رئيسى أو فرعى ، ولكن هذا لا يعنى عدم وجــود هذه الوظــائف وعدم مزاولتها .

٥ — ان كل نشاط او وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية — وايضــا الفرعية — يزاولها فرد او مجموعة من الافراد تتوافر لديهم الخبرة اللازمة

فى هذا المجال اى تتوافر لديهم « القدرة الفنية » الازمة فى هذا المجال حتى يمكنهم « تنفيذ » هذه الاعمال او تلك الوظيفة بشكل جيد وان تنفيذ هذه الأعمال شىء وادارتها شىء آخر .

٩ — ان ما تقدم يبين — ما سبق أن اشرنا اليه — من ان اعمال يزاولها هذا المشروع ، وهذا يعنى ايضا كبر حجم كل وظيفة من هذه الوظائف ، وهذا يعنى بالتالى زيادة عدد الافراد الذين يتولون كل وظيفة ، ويعنى ايضا زيادة الحاجة الى الادارة ووظائفها .

٧ — انه بالرغم من وجود اهداف مشتركة او مرتبطة لكل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية والفرعية الا انها جميعا يجمعها مشروع واحد وبالتالى لابد وان تؤدى الى تحقيق هدف أو أهداف واحدة مشتركة هى اهداف المشروع وبالتالى يجب أن تسعى جميعا نحو هذا الهدف ، وهذا ايضا ما سوف تهتم به الادارة .

٨ — ان تعدد هذه الاعمال وتشعب تلك الوظائف ومحتوياتها وكبر عدد العاملين بها وكبر حجم المشروعات وتعددها واتساع الاسواق امامها وتفاقم المنافسة والمشاكل التى تقابلها وانفصال الملكية عن الادارة اى انفصال من يملك المشروع عن من يديره ، وبعد الادارات العليا عن مواقع التنفيذ والتعامل اليومى ، وارتباط استمرار المشروع بنجاحه ، وارتباط نجاح المشروعات بتقدم البلد ، ادى الى الحاجة الى نشاط او وظيفة من نوع خاص تعمل على حسن استخدام موارد وعوامل الانتاج المتاحة لدى المشروع بما يحقق اهدافه المرجوه فى النهاية ، نشاط يعمل على التنسيق بين جهود وانشطة المشروع وحسن توجيهها ، نشاط يعمل على « تنظيم » اعمال ووظائف المشروع ، وعلى « تخطيط » اعمال ووظائف المشروع ، وعلى « توجيه » اعمال ووظائف المشروع ، ثم على « متابعة ورقابة »اعمال ووظائفالمشروع ، الا وهو نشاط او وظيفة الادارة اى نشاط او وظيفة « ادارة الاعمال » وكان لابد وان توجد لهذه الادارة ووظائفها قواعدها ومبادئها ونظرياتها العلمية السائدة والمستقرة ولذلك اصبحت الادارة علما .

٩ — ان ما تقدم يبنى — ما سبق ان اشرنا اليه — من ان اعمال المشروع فى حاجة دائما الى وظائف الادارة ، وان كل وظيفة من وظائف المشروع — والتى هى فى حقيقتها مجموعة من الاعمال المتشابهة والمرتبطة

— فى حاجة الى الادارة ووظائفها اى فى حاجة الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة،وان اسلوب ومدى تطبيق كل عنصر او وظيفة من وظائف الادارة هذه على كل وظيفة من وظائف المشروع تسويق — انتاج — تمويل .. الخ) سوف يختلف باختلاف حجم المشروع أو حجم اعمال كل وظيفة ، وباختلاف طبيعة المشروع واعماله ، والتحديات أو المشاكل التى يقابلها والاهداف التى يريد تحقيقها ، وكذلك باختلاف الشكل القانونى للمشروع كما سنرى بعد ذلك . ولكنه فى النهاية اختلاف فى المدى او فى الاسلوب ولكن الحاجة الى الادارة هى بصفة عامة واحدة ايضا وهو ما سنتدارسه فى هذا الكتاب بعد أن نلقى الضوء بشكل اكثر على وظائف واعمال المنشآت او المشروعات بصفة عامة كما قلنا حتى نتفهم طبيعتها ومشتملاتها وندرك الفرق بينها وبين وظائف الادارة وندرك بالتالى مدى حاجتها الى الادارة ومن ثم العلاقة اللازمة بينهما .

وعند عرضنا فيما يلى لاعمال ووظائف المشروع نركز فقط على ايجاز مفهوم وماهية الوظيفة ، واهدافها ، ومسئولياتها ، ومنها ندرك مدى واهمية حاجة كل منها الى الادارة العلمية ، وسوف نضرب مثالا تفصيليا الى حد ما فى مجال المقصود من علاقة وظائف الادارة — وتطبيقها — باعمال أو وظيفة التسويق ، كما سنشير الى ذلك ايضا فى عجاله مع بعض الوظائف الاخرى حتى يدرك القارىء تلك العلاقة الهامة التى نشير اليها لحين دراسة وظائف الادارة تفصيلا .

١ — وظيفة ونشاط التسويق

التسويق هو احد الانشطة الرئيسية « للاعمال » التي يؤديها مجموعات من الافراد العاملين او التى تؤدى فى اى منشاة من المنشآت ، صناعية أو زراعية أو تجارية او منشاة خدمات عامة او خاصة ، وحيث ان التسويق يكون تسويق سلعة او تسويق خدمة عامة او خاصة ، ومن ثم فان اى منشاة هى فى حاجة الى التسويق والى قيامه على اسس وقواعد علمية سليمة والى معرفة أصول وقواعد ادارة شئون التسويق الادارة السليمة الرشيدة .

وهناك عدة تعاريف للتسويق ، يبين كل منها ناحية معينة او يهتم كل منها بناحية معينة .

فهناك من التعاريف ما يدور حول تعريف التسويق من ناحية الوظائف والانشطة التسويقية التى يتكون منها . ومن هذه التعاريف ما يلى :

« التسويق هو نشاط الاعمال الذى يتضمن كافة العمليات والمعاملات التى تتعلق بتيسير انسياب السلع والخدمات ما بين منتجها ومستهلكها » .

« التسويق هو انواع النشاط المختلفة التى تتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الانتاج الى مواطن الاستهلاك » .

« التسويق يتضمن جميع الجهود المبذولة التى تؤدى الى تحويل ملكية السلع والخدمات والتى تساعد على توزيعها » .

« التسويق هو نشاط الاعمال والمعاملات التى توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك » .

« التسويق عبارة عن جميع اوجه النشاط التى تؤدى حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج أو المستورد الى المستهلك الاخير أو المشترى الصناعى » .

وهناك مجموعة اخرى من التعاريف التى تدور حول تعريف التسويق من ناحية المنافع الاقتصادية التى يخلقها أو يحققها ، ومنها :

« التسويق هو نواحى النشاط التى تؤدى الى خلق المنفعة المكانية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية » .

« التسويق يتضمن نشاط الاعمال المنشىء للمنافع المكانية والزمنية والحيازية » .

« التسويق يتضمن كافة انواع النشاط التى ترمى الى خلق منافع اقتصادية جديدة كنتيجة لنقل السلع والخدمات من مكان الى آخر أو من زمن الى آخر أو من فرد أو مؤسسة الى افراد او مؤسسات أخرى » .

وهناك تعريف ثالث للتسويق يبرز الدور الذى يقوم به التسويق فى رفع مستوى معيشة الافراد والمجتمعات . وهو أن « التسويق هو تسليم مستوى المعيشة » .

ويمكن للكاتب أن يضيف تعريفين يعبران عن مكونات التسويق واهميته واهدافه وهما :

« التسويق هو مجموعة الجهود والانشطة المستمرة المترابطة أو المتكاملة التى تسهل مهمة انسياب السلع والخدمات وتصاحب انتقالها من مصادر انتاجها الى مستهلكيها او مستخدميها بما يؤدى الى خلق وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والى تحقيق العائد المناسب للمنتج والوسيط » .

او ان :

« التسويق هو مجموعة الجهود والانشطة التى تساهم فى ايجاد وتوفير سلعة أو خدمة مقبولة ثم تؤدى الى تسهيل مهمة انسيابها بشكل مقبول وسليم »

ومن التعاريف السابقة تبرز لنا النواحى الرئيسية التالية التى تميز التسويق وتوضح ماهيته .

اولا : التسويق مجموعة من الانشطة والوظائف المتكاملة :

قد يتراءى للبعض من الوهلة الاولى ان التسويق هو عبارة فقط عن عمليات البيع . ولكن واقع الامر أن التسويق هو عبارة عن كافة الجهود والوظائف التي تصاحب انتقال السلعة أو الخدمة من المنتج الى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى ، اى تلك الوظائف التى تسهل انسياب

السلعة من المنتج الى المستهلك . وقد اشترك معظم الكتاب فى تحديد هذه الوظائف واضاف اليها البعض وظائف اخرى مكملة ، الى ان قال البعض انه فيما عدا اعمال ووظـائف التمويل والانتـاج وشئون العاملين وبعض الاعمـال والخدمات المكتبية يدخل فى نطـاق اعمال التسـويق . وقـد اختلف بعض الكتاب فيما بينهم بالنسبة لتسميات وتقسيمات بعض الوظائف التسويقية او تجميع بعضها تحت مجموعـة واحدة ، ولكن كل ذلك يعتبر من الناحية الشكلية ولا يؤثر على جوهر هذه الوظائف .

ويمكننا بشكل عام سرد هذه الوظائف فيما يلى :

- البيــع .
- الشراء .
- التخـزين .
- الاعلان وتنشيط المبيعات .
- النقــل .
- تمويل عمليات التسويق .
- مخاطر التسويق .
- بحوث التسويق .
- التخطيط السلعى (او السياسات السلعية) ويشمل :
  - التسـعير .
  - سياسات ومنافذ التوزيع .
  - التعبئة والتغليف .
  - التمييز والتبيين .
  - التشكيل (التنويع والتبسـيط) واختيار الانـواع والاصـناف والاحجام والمواصفات المناسبة .
  - الخدمـة .
  - الضـمان .

وقــد يلحق البعض بعض تلك الوظائف التابعــة للتخطيط السلعى لوظيفة وسياسات البيع ، وهذا لا يغير من الجوهر فى شىء .

وبالتالى فان التسويق عبارة عن مجموعــة من الوظائف المتكــاملة المترابطة التى تعمل فى مجموعها على تحقيق الهدف من النشاط التسويقى وهو تسهيل تدفق وانســياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك بالشكل الذى يرضى المستهلك ويشبع رغباته وحاجاته ويحقق له المنــافع الاقتصادية والاجتماعية وبالشكل الذى يحقق الفائدة او العائد المنــاسب للمنتج والوسطاء . ومن ثم لا ينبغى النظر الى هذه الوظائف على أن كــلا منها مستقل عن الاخر او على انها مجرد قائمة من الوظــائف ، فليس ذلك هــو الغرض العلمى من جمع هــذه الجهود تحت نطــاق واحــد وهو التسويق . ولكن الحقيقة العلمية وواقع الامر ان هذه الوظــائف متكاملة ومرتبطة ببعضها ، اى ان هنالك ارتباطا كــاملا بينها ، وأن كلا منها يؤثر ويتأثر بالاخر ، الامر الــذى يجب مراعاته تماما ، فلكل وظيفــة من هذه الوظائف سياساتها واجراءاتها البديلة ، ولا يجب اقرار احداها الا فى ضوء ما سيتقرر من سياسات متعلقة بالوظائف وبعضها . ومن ثم يقتضى الامر وجود القدر الكافى من التكامل والارتباط والتنسيق عند وضــع وتخطيط وتنفيذ النشاط التسويقى فى اى منشأة من المنشآت بحيث نصل الى برنامج تسويقى متكامل ، وذلك اذا أردنا تحقيق الاهداف المرجوة من التسويق . حقيقة قد اصبح هناك تخصيص فى كل وظيفــة من الوظــائف الرئيســية للتسويق، وان لكل منها أصوله وقواعده الخاصة به ، ولكن هذا لا يتعارض مع ما سبق أن ذكرناه .

ثانيا : امتداد وظيفة التسويق واستمرارها :

مع زيادة حجم الانتاج وتطوره وتقدمه ، واتساع الاسواق وتعددها، واشتداد المنافسة فيمــا بين المنتجين والبائعين ، وزيادة عــدد السكان وارتفاع الدخول وانتشار درجة التعليم والثقافة والوعى ، وتطور الفرد كانسان وكمستهلك اجتماعيا واقتصاديا وفكريا ، امست الحاجة ملحــة الى أن تمتد وظيفــة التسويق لكى تسبق عملية الانتــاج ، اى تبدأ قبل انتاج السلعة بتلك الدراسات التى يقوم بها جهاز التسويق لدى المنتج — بالتعاون مع وظيفة بحوث التســويق — لتجميع اكبر قــدر من البيــانات والمعلومات والحقــائق عن الســوق والمستهلك الاخــير او المشــترين الصــناعيين ، وعن احتياجاتهم كيفا وكما وعــاداتهم الشرائية ونوعيتهم ودوافعهم الشرائية والكميــات التى يرغبونها والاوقات والامــاكن التى

يحتاجون فيهـا السلعة او الخدمـة ، وعن المنافسين وسلعهم المنافسـة وسياساتهم ، وعن رغبات واقتراحات الوسطاء الذين سيتناولون السلعة بالشراء والبيـع ، وعن وسـائل النقل المستخدمة أو المتاحة ونوعيتهـا وامكانياتها ، وعن وسائل التخزين وامكانياتها وظروفها . كل ذلك وغيره تحتاجه اساسا ادارة الانتاج — تمدها به اجهزة التسويق — يفيدهـا فى تخطيط انتاجها بالكميات وفى الاوقات المناسـبة ، وبالشكل والمواصـفات والغلاف والحجم المناسب ، وبالصـورة التى ترضى المستهلك وتسـهل النشاط التسويقى بعد ذلك ولا تعرقلـه . ولذلك يقال مثلا ان الميزانيـة التقديرية للمبيعات هى أم الميزانيات ، وهى التى تسبق الميزانية التقديرية أو البرنامج الزمنى للانتاج ، حيث تعتمد الثانية كثيرا على الاولى .

وعند خروج السلعة من مصدر انتاجهـا الى مشـتريها ، تسـتمر وتنشط وظيفة التسويق لتحقيق الكفاءة فى البيع والترويج ، والاعـلان ، والكفاءة فى التعامل مع الوسطاء ومنافذ التوزيع المناسبة ، ومتابعة اسعار البيع ومدى مناسبتها أو تعديلها ، ومراقبة حركة البيع ونتائجها ، ومراقبة جميـع السياسـات السلعية والتسويقية ومـدى كفاءتها ، كما تعمل على تحقيق الكفاية فى نشـاط النقل وسياسـات ونشـاط التخزين الـذى يخدم ايضا كلا العمليتين . وهكذا تستمر الجهود التسويقية وفى يقظـة مستمرة اثناء عمليات الانتـاج واثناء انتقـال السلعـة او الخدمـة الى مواطن استخدامها .

وبعد انسياب السلعة من مصدر انتاجها الى مستهلكها ، تسـتمر وتمتد أيضا الوظيفة التسويقية بتلك الخدمات التى يجب تقديمها للمشترى — بعد البيع — بشكل كفء وسليم ، مثل الصـيانة والضمان والائتمـان وتسهيل مهمة التشغيل والاستخدام ومده بقطع الغيار اللازمة والرد على الاستفسـارات ، وغير ذلك من الخدمـات . كما تسـتمر ايضا الوظيفـة التسويقية لتلاحق ذلك المستهلك او المشترى الصناعى لتتعرف على مـدى تقبله للسلعة او الخدمة ، ومدى رضاءه من عدم رضـاءه عنها ، واقتراحاته بشأنها ، ومـدى استمراره او توقفـه عن شراء السلعـة او استخدامها واسباب ذلك ، وما هى السلع التى تحول اليها واسباب ذلك . كل هذا لتخلص بالعديد من البيانات والمعلومات والحقائق ثم النتائج والتوصيات التى تفيد جهاز البيع وجهاز الانتاج مرة اخرى ، وبالتالى يتم مراعاتهـا عند تعديل سياسـات التسويق او الانتاج او عند التخطيط الجديد لنشـاط التسـويق والانتاج .

اذا فالوظيفة التسويقية ، كما نرى ، وظيفة شاملة ومتكاملة ومستمرة ، بل انها تدور فى حلقات متصلة ومستمرة الدوران والانتظام والتوقيت الدقيق واليقظة المستمرة ، وتحتاج الى قدرات فنية وقدرات ادارية تعمل على تحقيق كفاءة تخطيط واداء هذه الانشطة ثم على تنميتها ورفع كفاءتها باستمرار .

ثالثا — المفهوم الحديث للتسويق :

ابتداء من اواخر الخمسينات واوائل الستينات بدت النظرة واضحة نحو مفهوم حديث للتسويق ، اتجهت اليه بعض الشركات الكبرى ودعا اليه كبار الكتاب فى هذا المجال فى الولايات المتحدة الامريكية . « وطبقا لهذا المفهوم الحديث للتسويق يعتبر المستهلك الاخير او المشترى الصناعى فى قمة الهيكل التنظيمى للمشروع ، ويهدف المشروع اساسا الى تحقيق رغبات واحتياجات ومطالب المستهلك الاخير او المشترى الصناعى وبحيث يكون اشباع هذه الرغبات والاحتياجات والمطالب الهدف الرئيسى عند اعداد الخطط الخاصة بالمشروع . ومن ثم يكون عمل الادارة هو التنظيم والتخطيط والتنسيق والاشراف والرقابة بالنسبة لجميع اوجه نشاط المشروع بحيث يتحقق هذا الهدف وبحيث يسفر عن الاداء الكلى فى المشروع تسويق منتجاته باقصى ربحية ممكنة . اى ان احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الاخير او المشترى الصناعى هى المحور الرئيسى الذى يتركز عليه وضع جميع السياسات فى المشروع ، وان المشرع يحقق الارباح من طريق تخطيط وتنفيذ « برنامج تسويقى متكامل » يهدف الى اشباع هذه الاحتياجات والرغبات . اى ان المفهوم الحديث للتسويق يعتمد اساسا على ان المستهلك الاخير او المشترى الصناعى هو سيد السوق ، وان السياسات والقرارات التسويقية يجب ان ترتكز على دراسة احتياجاته ورغباته ومطالبه ودوافعه الشرائية ... الخ . وان النشاط التسويقى يجب ان يهدف الى اشباع هذه الاحتياجات والرغبات والمطالب ، وعن طريق ذلك وعن طريق التكامل بين الوظائف التسويقية فان المشروع يحقق اقصى ارباح ممكنة دون ان يؤدى ذلك الى مخالفة الاطار السياسى والاجتماعى والاخلاقى والاقتصادى للمشروع والمجتمع .

وعليه وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق يجب ضم جميع الاقسام التى تزاول نشاطا تسويقيا فى المشروع فى ادارة واحدة تسمى « ادارة

التســـويق » حتى يتحقق التكامل والتنســـيق بين جميع أوجه النشـــاط التسويقية تحقيقا للاهداف السابقة »(١) .

هذا وان كانت لكل وظيفة قواعدها واصولها ولكل سياسة بيعيـة أو تسويقية بدائلها المختلفة ، وانه قد أصبح هناك تخصص دقيق فى بعض وظـــائف التسويق او فى كل منها على حده ، الا أن ذلك كما ذكرنا ايضا لا يتعارض مطلقا مع ضرورة وامكانيات التنسيق والتكامل والارتباط فيمـا بينها عند تخطيط وتنفيذ مجموع النشـــاط التسويقى وعند وضع واختيـار البدائل من الســـياسات والاجراءات التى تحكـم كل وظيفة او ســـياسة تسويقية ، بل أن التمشى مع المفهوم الحديث للتسويق يتطلب ذلك ، وهذا اذا اردنا نجاحا لنشاطنا التسويقى وتحقيقا لاهدافـــه المرجوة ولاهدافــه التى يمكن أن تتحقق كما ينبغى ، وذلك سواء على مستوى المشروع أو على مستوى الدولة ، وسواء كان المشروع مشروعا خاصا أو مشروعا عـــاما وسواء كان ذلك فى ظل المجتمع الراسمالى او المجتمع الاشتراكى . ومن نفس المفهوم ، يتم التكامل بين النشاط التسويقى والانتـــاجى والتمويلى ، وذلك اذا اردنا لمشروعاتنا التقدم والنمو والاستمرار واذا أردنا لمجتمعاتنا التقدم والازدهار الاقتصادى والاجتماعى .

---

(١) الدكتور محمود صـــادق بازرعـــة ، مذكرات فى التســـويق ، الكـــويت ١٩٧٢ .

ادارة أعمـال التسـويق

يهدف هذا الجزء — كمثال — الى بيان تطبيق عناصر الادارة أو عناصر العملية الادارية على مجال اعمال التسويق ، وخاصة ونحن نهدف — كما ذكرنا — الى ايجاد التكامل والتنسيق بين أعمال التسويق ووظائفه المختلفة نحو تحقيق الاهداف المحددة وبالتالى اهمية ادارة اعمال التسويق الادارة العلمية السليمة . وخاصة ايضا أن ادارة الاعمال اصبحت علما مستقلا له اصوله وقواعده بالاضافة الى الاستعداد والخبرة الشخصية . والادارة ليست اعمالا فى حد ذاتها أو ليست تنفيذا للاعمال ، ولكنها أسلوب وقواعد ومبادىء وعناصر يتم تطبيقها على الاعمال على خير وجه ولكى تتحقق اهدافها بأقل جهد وتكلفة والوصول الى افضل نتائج ممكنة . وكما هو معروف أن العناصر الرئيسية للادارة يمكن تجميعها تحت التخطيط والتنظيم والتوجيه (او الاشراف) والرقابة . (ولكل منها عناصره الفرعية ومبادئه وقواعده واصوله التى تحدد مفهومه ومدى أهميته وكيفية استخدامه) . وبالتالى فان المقصود من ادارة الاعمال هو تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة الاعمال ، سواء كانت هذه الاعمال صناعية أو تجارية أو زراعية او خدمات ، وسواء كان نشاط الاعمال هو نشاط الانتاج او التسويق او التمويل او شئون العاملين . فالادارة لازمة لكل جهد جماعى بصرف النظر عن نوعه او حجمه أو هدفه . وان توافر عناصر الانتاج وحدها بالكم والكيف المناسبين ، أو توافر القدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الاعمال اصبح لا يكفى لتحقيق أهداف هذه الاعمال أو الاهداف التى وجدت من اجلها عناصر الانتاج هذه ، بل لابد من الادارة — عن طريق عناصرها ومبادئها — حتى يتم تنفيذ الاعمال على خير وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنين والوصول الى افضل النتائج الممكنة . وخاصة فى ظل تلك الظروف التى يعيشها مشروع اليوم والتى تعيشها مجتمعات اليوم . ويتم استخدام عناصر العملية الادارية او يتم تطبيق الادارة بواسطة طبقة المديرين والمسئولين والرؤساء فى المشروع أو المنشاة او الدولة ، وبالتالى كان لابد من توافر القدرات الادارية لهؤلاء بجانب القدرات الفنية للاعمال التى يقومون بها . ومن ثم كان لابد وان تتوافر لدى المدير المسئول عن نشاط التسويق القدرات العلمية الادارية الكافية والالمام الكافى باصول ادارة الاعمال عامة ، وذلك بجانب القدرات الفنية فى مجال شئون التسوبق .

وعليه كان لابد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة اعمال التسويق ، اى ادارة شئون التسويق الادارة العلمية السليمة بما يحقق تنفيذ اعمال التسويق على خير وجه . وبما يحقق التكامل والتنسيق المطلوب بين الجهود والوظائف التسويقية المختلفة — كما سبق وان ذكرنا — ونفس الشيء بالنسبة لباقى الانشطة الرئيسية لاعمال المنشاة (الانتاج والتمويل وشئون العاملين) ، ثم فيما بين هذين الانشطة وبعضها حتى يتم التنسيق والتكامل فيما بينها ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جميع اعمال المنشاة كوحدة واحدة بواسطة مدير عام المشروع ولجنة المديرين او مجلس ادارة المشروع .

وهذا وان كانت مراجع التسويق تهتم كثيرا بتنمية القدرات الفنية فى مجال التسويق حيث لا مجال الا مراجع التسويق وبدونها لا يسهل مطلقا ادارة شئون التسويق ، الا انه لا يجب ان يغفل مطلقا تقديم المادة التى تساعد المسئول عن التسويق على اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة اعمال التسويق ، وخاصة اذا كان على علم كاف باصول ادارة الاعمال وعناصرها ومبادئها وكيفية استخدامها ، الامر الواجب على كل مدير مسئول ، ومجال ذلك علم ومراجع مبادىء ادارة الاعمال . كما انه من المعروف ان الادارة فى جوهرها هى عملية اتخاذ قرارات متعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الاعمال ، وان اتخاذ القرارات هو عملية اختيار من بين بدائل ، وان التوصل الى ذلك الاختيار او القرار الرشيد يقتضى المرور بمراحل تفكير معينة او بخطوات علمية هى بشكل موجز .

— تحديد البدائل اللازمة لمواجهة تلك المشكلة او ذلك الموضوع .

— تحديد البدائل اللازمة لمواجهة تلك المشكلة او ذلك الموضوع .

— تقييم كل بديل ومعرفة آثاره ومتطلباته .

— اختيار البديل الانسب (اى اتخاذ القرار) .

وبالتالى فان الاهتمام بتنمية القدرات الفنية عن طريق الالمام الكافى باصول التسويق وبكل وظيفة من وظائفه وبسياساته البديلة ومزايا وعيوب كل بديل والظروف والاعتبارات التى تدعو الى استخدام كل سياسة او كل بديل وكيفية تنفيذ كل سياسة سوف يساعد كثيرا على التوصل الى القرارات الرشيدة . وهذا لا يتعارض مع اهمية توافر

الاستعداد الشخصى والخبرة والمران لتكوين وتنمية القدرات الفنية ، بل أن ذلك سوف يساعد المدير بشكل اكثر على استحداث واضافة بدائل جديدة كما يزيد من قدرته على تقييم كل بديل والتنبؤ بآثاره المترتبة . فاذا ما توافرت بجانب ذلك القدرات الادارية الكافية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ومعرفة اصولها ومبادئها العلمية ، بالاضافة الى الاقتناع والفهم التام للمفهوم الحديث للتسويق لأمكن ادارة نشاط التسويق ادارة جيدة والوصول به الى تحقيق النتائج المرجوه .

ونعرض هنا بايجاز لمفهوم عناصر الادارة وتطبيق كل منها فى مجال التسويق وذلك بشكل عام :

التخطيط :

التخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ الاعمال ، اى مرحلة التفكير المتعلقة بالمستقبل القريب والبعيد ، فالتخطيط يحدد لنا — مسبقا — ما يجب الوصول اليه وما يجب عمله ومتى يتم وكيف يتم وأين يتم ومن الذى سيقوم بكل عمل من الاعمال . اى أن التخطيط عبارة عن مجموعة من القرارات المسبقة التى تتعلق بتنفيذ الاعمال المستقبلة وذلك على شكل خطة شاملة ومتكاملة ومتناسقة الاجزاء — تحدد الطريق الذى نسلكه — نحو أهداف محددة ومشتركة . ويلاحظ أن فكرة التخطيط تتمشى مع تحقيق المفهوم الحديث للتسويق .

والخطط — او التخطيط — قد تكون قصيرة الاجل (سنة فاقل) او طويلة الاجل (اكثر من سنة الى خمس سنوات او اكثر) ، كما تكون على مستوى المشروع ككل كالخطط الرئيسية او العامة ، ثم على مستوى كل ادارة او قسم فى المشروع كخطط الادارات او الخطط التشغيلية .

ومن ثم فان التخطيط يتيح الفرصة للمشروع وكل ادارة فيه — ولانشطة الاعمال فى المشروع — أن تستفيد من مواردها وطاقتها المادية والبشرية وان تستغلها احسن استغلال ممكن عن طريق التنسيق بين تلك الموارد والطاقات المحددة وبين اهداف المشروع وما يتطلع اليه وما يمكن تحقيقه ، والوقوف مسبقا على متطلبات هذه الاهداف ومتطلبات التنفيذ ومعرفة ما يمكن توفيره من هذه المتطلبات وبالتالى معرفة حدود ما يمكن تحقيقه . ومعرفة المشاكل الرئيسية التى يمكن ان تعترض التنفيذ والعمل على تلافيها او الاستعداد لها قبل وقوعها . كما ان التخطيط يتيح الفرصة

أيضا للتنسيق التام بين أعمال ووظائف كل ادارة أو كل نشاط من الانشطة الرئيسية ثمّ بين الادارة والانشطة المختلفة على مستوى المشروع .

ويتكـون التخطيط — ومـا يجب أن تحدده الخطـة — من العناصر والاركان الخمسة الاتية :

— تحديد الاهداف العليا أو الاساسـية ، ثم التشغيلية الخـاصة (بالادارات والاقسـام) .

— وضع وتحديد السياسات (العليا والتشغيلية) .

— وضع وتحـديد الاجراءات (لكل عملية من العمليـات التى يتم اداؤها داخل الادارات) .

— التنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية وتحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها .

— وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الاعمال .

والتخطيط للتسويق ، هو مرحلة التفكير المسبقة التى تحدد الطريق الذى تسلكه الجهود والاعمال التسويقية لتحقيق الاهداف الموضوعة على خير وجه . وتوضع الخطط التسويقية لكل وظيفة من الوظائف التسويقية الرئيسية على حـدة ثم توضـع خطة تسويقية واحـدة شاملة للنشـاط التسويقى حتى يتم التكامل والتنسيق التام بينها . كما يتم التنسيق التام بين الخطة التسويقية وبين خطة الانتاج والتمويل .

ومن ثم يتم تحديد الاهداف التفصيلية المطلوب أن تحققها كل وظيفة تسويقية وبالتالى الاهداف الرئيسية التى تسـعى ادارة التسـويق الى تحقيقها والتى تساهم بدورهـا فى تحقيق أهـداف المشروع . ثم وضـع واقرار السياسات التسويقية المختلفة . والسياسات هى مجموعة القواعد المرشدة للتنفيذ والتى عن طريق اتباعهـا يتم الوصـول الى الاهـداف الموضوعة ، حيث تقابل ادارة التسويق العديد من المشـاكل والموضوعات الرئيسية التى يجب أن تحدد بشـأن كل منها السياسة التى ستتبع والتى سيتم السير على هداها ، وخاصة انه يوجـد — كما سنرى بعد ذلك — أكثر من سياسة بديلة لكل موضوع من هـذه الموضوعات . والسياسات المتعلقة بها على سبيل المثـال ، السياسات السلعية او التخطيط السلعى كالسياسات المتعلقة بالتنويع أو التبسيط ثم تشكيله المنتجـات من حيث

المقاس والحجم واللون — الخ . وكسياسات التغليف وغيرهـا . ومن السياسات التسويقية ايضـا ما يتعلق بسياسات التسعير التى تتبع وسياسات الاعلان ومدى التوسع فيه ووسائله ومخصصاته وتوقيته وتخطيط الحملات الاعلانية ، وسياسات منافذ التوزيع التى تتبع ، وسياسات النقل والتخزين ، وسياسات البيع والخدمة والضمان والبيع بالتقسيط وسياسات شئون رجال البيع — الخ .

وبعد ذلك يتم تحديد الاجراءات الخاصة بتنفيذ كل عملية من العمليات التسويقية ، والاجراءات هى الخطوات التفصيلية لكيفية تنفيذ كل عملية من العمليات . ثم يتم وضع وتحديد الموارد والامكانيات والطاقات التسويقية المادية والبشرية — التى سيتم استخدامها ومواقع استخدامهـا واعداد الميزانية التقديرية للتسويق ووظائفه ووضع البرنامج الزمنى للتنفيذ بالنسبة للعمليات والوظائف التى يستدعى الامر لها ذلك .

ولاشك ان عناصر خطة التسويق تختلف من مشروع لآخر ومن وقت لآخر وذلك فى ضوء طبيعة المشروع وحجمه ومنتجاته وامكانياته المادية والبشرية والظروف التى يعمل فيها والتى يواجهها .

تنظيم اعمال جهاز التسويق :

المقصود من التنظيم بشكل عام هو توزيع الاعمال داخل المشروع او داخل كل ادارة — على الاجهزة المختلفة او على الادارات والاقسام والوحدات اللازمة وبالتالى توزيع هذه الاعمال على الافراد — اللازمين والمناسبين — داخل المشروع وداخل كل ادارة توزيعا سليما ، يحقق تنفيذ الاعمال على خير وجه ، ومن ثم يتم تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات وذلك على مستوى الادارات والاجهزة المختلفة وعلى مستوى الافراد العاملين .

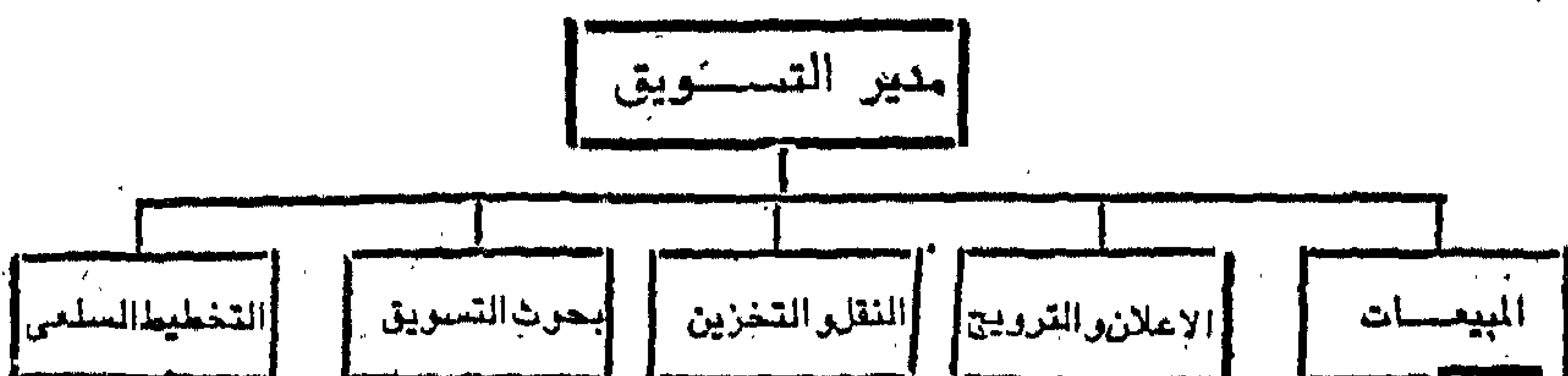
والمسئوليات هى مجموعة الاختصاصات او الواجبات الملقاه على عاتق الادارة او الافراد والتى يتحتم القيام بها ، والسلطة هى الحق فى اصدار أوامر وتعليمات تحكم وتوجه الاعمال وتصرفات الغير ، وبالتالى تفوض الاجهزة والادارات ومن هم مسئولون عنها السلطات الكافية المتكافئة مع المسئوليات والتى تمكنهم من تحمل مسئولياتهم . وبعد ذلك تحدد العلاقات المختلفة بين الاجهزة وبعضها داخل الادارة الواحدة وبين الادارات وبعضها على مستوى المشروع منعا من اى تضارب او عدم

تضيق او احتكاك . ويترتب على ما تقدم ما يسمى بالهيكل التنظيمى للمنشأة والذى ينشأ عنه وعن الاجهزة التى تكون منها هذا الهيكل مناصب ادارية على راس كل جهاز او ادارة هي التى تكون مسئوله عن هذا الجهاز ، ومن ثم يقتضى الامر ايضا فى نطاق التنظيم ان تحدد لكل منصب ادارى مسئولياته وسلطاته وعلاقاته بالمناصب الادارية الاخرى ، ثم تحديد تلك المواصفات (المؤهلات والصفات والخبرات) الواجب توافرها فيمن يشغل هذا المنصب الادارى حتى نخلق الحركة والفاعلية للهيكل التنظيمى السابق وضعه . فاذا ما تم تكوين هذه الهيئة الادارية على خير وجه وبشكل موضوعى ـ مع الاستمرار على تنميتها ـ لامكن للتنظيم ان يحقق اهدافه ولاصبح صالحا لتنفيذ الاعمال على خير وجة والقيام بدوره كعنصر من العناصر الرئيسية للادارة الرشيدة .

وبناء على ما تقدم يؤدى التنظيم الى التنسيق بين مختلف الاعمال والجهود الجماعية داخل المشروع وبما يقلل من التعارض والتضارب والاحتكاك ويحقق الاستخدام الامثل للطاقات المادية والبشرية وتنفيذ الاعمال على خير وجه ، وتحقيق اهداف المشروع والعاملين فيه والمتعاملين معه .

ويبدأ تنظيم نشاط التسويق بتصميم الهيكل التنظيمى لادارة التسويق ، وذلك بتقسيم اوجه النشاط التسويقية فى اقسام او وحدات ادارية بعدة طرق يختلف اساس كل منها وذلك فى ضوء طبيعة اعمال المشروع ونوع وحجم الوظائف التسويقية التى يزاولها والخدمات او السلع التى ينتجها وحجم وطبيعة الاسواق التى يتعامل معها وحسب حجم ونوع العملاء الرئيسيين الذى يتعامل معهم . ومن ثم يمكن تنظيم وتقسيم واجبات واعمال ادارة التسويق على اساس نوع النشاط او على اساس السلعة او على اساس موقع الاسواق او على اساس نوع العملاء او على اساس مركب يجمع بين اكثر من طريقة من هذه الطرق . وذلك مثلا على النحو التالى :

التنظيم حسب نوع النشاط :



على نفس الاسس السابقة اى على اساس وظيفى او جغرافى او سلعى او على اساس العملاء او على اساس مركب .

وقد يجمع نشاط التسويق فى جهاز على مستوى ادارة تستند الى « مدير ادارة التسويق » ، وما يتبعها من وحدات يكون على مستوى اقسام تسند الى رؤساء اقسام . وقد يكون جهاز التسويق على مستوى ادارة عامة تسند الى مدير عام لشئون التسويق أو مدير عام مساعد لشئون التسويق ، وتكون الاجهزة أو الوحدات التابعة لها على مستوى ادارات . وهذا يتوقف على حجم المشروع وحجم نشاط التسويق فى المشروع ومستوى الكفاءات البشرية المتوافرة لديه .

وما تقدم هو عبارة عن بعض الامثلة حيث انه فى واقع الامر لا يمكن وضع خريطة نموذجية لادارة التسويق يمكن اتباعها فى جميع المشروعات ، بل أن الطريقة التى سيتم على اساسها تنظيم أعمال التسويق ثم الصورة التى سيتم بها هذا التنظيم انما تتوقف بالدرجة الاولى على ظروف كل منشأة ، ومن هنا تظهر اهمية توافر القدرات الادارية لدى من سيتولى اعمال التنظيم وذلك بجانب قدراته الفنية فى مجال التسويق .

التوجيه :

راينا أن التخطيط والتنظيم هى مراحل اعداد لاعمال المشروع . أما التوجيه فهى عملية مصاحبة لتنفيذ الأعمال . حيث يقوم كل مدير فى موقعه بتوجيه المرؤوسين التابعين له لكى يقوموا بتنفيذ الاعمال على خير وجه وطبقا للخطط الموضوعة وفى ضوء المسئوليات والسلطات والعلاقات التى حددها التنظيم . ويتم توجيه المرؤوسين وتعريفهم بمسئولياتهم وما هو مطلوب منهم من أعمال وارشادهم عن كيفية تنفيذ هذه الأعمال وتصحيح أخطائهم وايصال كافة المعلومات والتعليمات واللوائح اليهم ، وفى نفس الوقت الحصول منهم على ما يريدون ايصاله الى مديريهم أو الى الادارة العليا من معلومات أو استفسارات أو اقتراحات ، وذلك كله عن طريق « الاتصال » الجيد السليم بين الرئيس والمرؤوسين . وبما يضمن تنفيذ الاعمال على خير وجه .

ولكى تتم عملية التوجيه بنجاح وتحقق اهدافها يقتضى الأمر دائما رفع الروح المعنوية لهؤلاء المرؤوسين وتشجيعهم والحصول على تعاونهم ورضاءهم عن أعمالهم وتنمية الثقة المتبادلة بينهم وبين الادارة وبذلك

نحصل منهم على احسن انتاج ممكن ونضمن مساهمتهم الفعالة فى تحسين وتطوير الأعمال . وهـذا كله ما يجب ان يراعيه التوجيـه ويدخله فى نطاقـه .

ويهتم التوجيه « بالقيادة » ، وذلك بان يتحول « الرئيس الادارى » الذى يستمد سلطته من التنظيم الرسمى فى المشروع ، الى « قائد ادارى » وهو الذى يستمد سلطته من الأفراد العاملين معه . وذلك لأن القيـادة تلعب دورا أساسيا فى انجاح التوجيه .

ومن ثم يتضمن التوجيه نواح أو عناصر رئيسية هى الاتصال،ورفع الحالة المعنوية وتنمية تعاون الافراد والدافعية او التحفيز عن طريق القيادة السليمة . وبالتالى يجب تحديد وسائل وطرق الاتصـال السليمة ثم اتباع الاسلوب السليم فى عمليات الاتصال وفى التعامل مع المرؤوسين وفى ايصال التعليمات والاوامر وايجاد الوسائل المادية والادبية التى تساعد على رفع الحالة المعنوية وتنمية تعاون العاملين وتنمية الثقة المتبادلة . والعمل على تبادل الآراء والمعلومات والاهتمام بها ومراعاه قدرات المرؤوسين وظروفهم عند توزيع وتنفيذ الاعمال أو عند تكليفهم بالاعمال .

ولاشك أن النشاط التسويقى — كما فهمناه — هو فى اشـد الحاجة الى هذه العناصر . فاهمية التسويق الواضحة للمشروع واثره الواضح على حياة المشروع من ناحية وللمستهلك من ناحيـة أخرى تستلزم وجود القيادة التسويقية السليمة والتى تقوم بتوجيه رجال التسويق التوجيـه المستمر الجيد . كما ان رجال التسويق فى المشروع قد يكونون يتعاملون فى بيع وتسويق اكثر من صنف أو فى تشكيلة كبيرة من الأصناف وقد يكون مجال عملهم فى مواقع مختلفة وفى اسواق متباعدة وبالتالى تبرز اهميـة التوجيه ووجود شبكة اتصال قوية وفعالة تضمن استمرار ودقة تبادل المعلومات والارشادات واستخدام وسـائل الاتصال الجيد من اتصالات ومقابلات شخصية واتصـالات تليفونية ولاسلكية سريعة ومباشرة وتنظيم اجتماعات دورية وغير دورية واستخدام الخطابات والمذكرا تو المنشورات الواضحة والأفلام التوجيهية الى غير ذلك من وسائل الاتصال . ولاتصال رجال التسويق المستمر بالسوق والعملاء والمستهلكين — فهم همزة الوصل بين الشركة وعملائها — يستدعى دائما أن يكونوا واجهة سليمة للشركة . ولاشك أن لتصرفاتهم اثرا مباشرا على المركز الأدبى والمـادى للشركة وان اخلاصهم وحماسهم لعملهم من عدمه له تأثيره عـلى زيادة كمية مبيعـات الشركة من عدمه ، وهذا يستلزم رفع الحالة المعنوية لهؤلاء باسـتمرار

وتنمية تعاونهم الاختيارى وتنميــة العلاقات الانسانية والثقــة المتبادلة بينهم وبين الادارة . وكلما قلنا ان أحد ركنى التوجيه او أحد اهــداف التوجيه هو رفع الحالة المعنوية وتنمية التعــاون الاختيارى ويتأتى ذلك عن طريق التحفيز والقيادة الادارية التسويقية السليمة وأن يتحــول مدير التسويق من مدير ادارى الى قائد ادارى يعرف كيف يوجه ويقنع ويتعامل مع ذلك العدد الكبير من رجال التسويق الذى قد يحتويه ادارته والذى قد يكون منتشرا فى عدة مواقع . وكما أشرنا الى الارتباط الوثيق بين التسويق والانتــاج واهميــة التســويق لامكان تخطيط أعمــــال الانتــاج وان التسويق اصبح يسبق الانتــاج ويستمر معه بمده بالمعلومات والبيانات الاساسية اللازمة لكى يتم انتاج السلعة المطلوبة بالمواصفات التسويقية المطلوبة وفى الوقت وبالكمية المطلوبة ، وان التسويق — طبقــا للمفهوم الحديث للتسويق — يعمل على اساس ان المستهلك هو سيد السوق وأنه فى قمة الهيكل التنظيمى للمشروع . ولاشــك ان نشاط بحوث التسويق والتخطيط السلعى يقومان بدور أساسى فى تحقيق هذا الهدف ، ولكن الذى لاشك فيه ايضا أن رجال التسويق يقع عليهم عبء كبير فى هــذا المجال فيما يمكن أن يقدموه من آراء واقتراحات ومعلومات على ضــوء تجاربهم العمليــة اليومية وفيما ينقلونه بأمانة من آراء وملاحظــات وتصرفــات المستهلكين والعملاء والموزعين والمنافسين . وكل ذلك يستلزم ان يكون هناك علاقة قوية بين رجــال التسويق والادارة وان يكونوا متحمســين ومخلصين لهذا العمل ، ولاشك ان التوجيه الجيد بعناصره المشــار اليها يساعد كثيرا على تحقيق ذلك الهدف ، وكما عرفنا ان التسويق يتضمن مجموعة من الوظائف والجهود المتكاملــة المترابطة مما يستدعى ضرورة التنســيق فيما بينها تخطيطا وتنفيذا ، ولاشك أن الاتصال الجيد رأسيا وافقيا من ناحية ورفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون والتحفيز والقيادة السليمة من ناحية اخرى يســاهم مســاهمة فعالة فى تحقيق ذلك الهدف .

الرقــابة :

وهى العنصر الرئيسى الرابع من عناصر ادارة اعمال . وتعنى الرقابة بمتابعة ما يتم من اعمال للتأكد من انه يتم طبقا لمــا يجب او طبقا لمــا هو محدد له ، ثم للتأكد من أن ما تم فعــلا وما تحقق من أعمــال ونتائج جاء ايضا طبقا لما يجب او طبقا لمــا هو مخطط له وذلك كله يهدف المراجعــة والاطمئنان وتأكيد مقومات النجاح ومعرفة ومعالجة اسباب الانحرافات . وبالتالى فان الرقــابة الســليمة هى التى لا تنتظر الى ما بعد التنفيذ ، ولكنها تصاحب التنفيذ ثم تأتى ايضا بعده وعلى فترات مناسبة . كما ان الرقابة السليمة هى الرقابة البناءة التى تهدف الى تشجيع وتأكيد عوامل النجاح ثم معالجة اسباب الانحراف معالجة موضــوعية ، حيث لا يكون الهدف

هو مجرد تصيد الأخطـــاء لمجازاة الفاشلين . وتستدعى الرقابة ما يلى :

١ — تحديد العوامل والمعايير الرقابية .

٢ — قياس ومعرفة الأداء وما تم انجازه (باستخدام المعـــايير الرقـــابة :

٣ — تحديد الانحراف (بالزائد او الناقص) ودراســـة الاســـباب ومعالجتها موضوعيا .

وتظهر اهمية الرقابة فى التسويق نتيجـــة ان التسويق يمثل المنصر الرئيسى وقد يكون الوحيد فى ايرادات المشروع . ومن ثم اهميـــة متابعة حركة البيع والنقل والتخزين يوما بيوم فى بعض الأحيـــان ، ومتابعـــة نشاط التسويق ورجاله فى مختلف الأسواق والمناطق المتعددة والتى تد تكون متباعدة الى درجـــة كبـــيرة ولابد للشركة من الوقوف باســـتمرار عما يتم فيها وتصحيح اى اخطاء او انحرافات قبل استفحال المشكلة وصعوبة حلها ، او قبل زيادة اثرها السلبى على المشروع او على مبيعاته . كما ان الشركة قد تكون منتجة للعديد من السلع او الانواع والأصناف والأشكال والمقاسات والالوان التى قـــد تصل الى عـــدة عشرات او عـــدة مئات ، مما يستدعى الأمر مراقبة كل نوع او صنف وموقنه الزمنى والجغرافى فى المناطق البيعية المختلفة ، وقد يتبع الشركة عشرات او مئات من رجـــال البيع ومندوبيه يعملون فى المتاجر او الافرع المختلفة للشركة أو فى الاسواق والمنـــاطق البيعـــية المختلفـــة ، ولابد من متابعـــة وقياس نشـــاطهم وتصرفاتهم وانتاجهم طبقا لمعايير رقابية موضوعية بهدف تأكيد وتشجيع عوامل النجاح أو دراسة وتصحيح الأخطاء . والاعلان قد يكلف الشركة كثيرا وخاصة عندما تكون فى حاجـــة اليه ومقتنعه به وتقوم باعـــداد وتنفيذ العديد من الحمـــلات الاعلانية وهذه ايضا لها تكلفتها الضخمة ، فهناك من الشركات ما يصرف عشرات ومئات الالوف من الجنيهات سنويا على الاعلان ، وللاعلان اثره المباشر على مبيعات المشروع ، وقد تضيع تلك الأموال هباء او لا تحقق فائدتها النسبية اذا لم يكن الاعلان وحملاته ناجحا ، وبالتالى لابد من متـــابعة ورقابة الاعلانات والحمـــلات الاعلانية التى تقوم بها الشركة وقياس مدى فاعليتها واثرها حتى يمكن الاستفادة من ذلك عند اعادة التخطيط للاعلان . والتخزين من الأنشطة التى لها تاثيرها الواضح على النشـــاط وعـــلى مصروفـــات وايرادات المشروع . فنســـبة المستثمر من مخـــزون هى نســـبة كبيرة ولا يســـتهان بهـــا فى كثير من المشروعات . وقد يحتوى المخزن على مئات الآلاف من الوحدات وعلى مئات من المجموعات السلعية . ومتابعة معدل دوران كل صنف هى

من الأمور التخزينية والتسويقية الهامة . وتكلفة التخزين هى تكلفة مرتفعة، والحفاظ على المخزون من التلف والكسر والبوار ثم التقادم هى مهمة رئيسية وشاقة . والمخازن هى التى تمد أقسام البيع والفروع والمناطق البيعية باحتياجاتها المناسبة من الوحدات وفى الوقت المناسب . وحركة المخازن من عمليات استلام وفحص وتخزين وصرف وتقييد هى حركة هائلة ومستمرة والخطأ أو الاهمال فيها له تأثيره المباشر على حركة البيع وعلى تكلفته . كل ذلك يستدعى وجود نظام لمتابعة ورقابة أعمال وسياسات واجراءات وتكاليف التخزين اولا باول .

ونقل السلع المعدة للبيع من الشركة أو من المخازن الرئيسية الى المخازن الفرعية أو الى مناطق وافرع البيع الى الموزعين من العمليات الهامة الحساسة التى لها اثرها على حركة وكفاءة البيع وعلى عدم ضياع فرص بيع متاحة ، وبذلك يجب أن تتم عن طريق وسائل نقل سليمة للحفاظ على السلعة وفى توقيت سليم وبمعدلات محددة وبناء على تخطيط سليم ودقيق لحركة النقل والتوزيع ، تلك الأمور التى يجب مراقبتها جيدا واستخدام المعايير والمقاييس الرقابية السليمة . وهكذا بالنسبة لباقى اوجه النشاط التسويقى .

وبشكل عام فانه يجب متابعة ورقابة الخطط التسويقية المختلفة لكل نشاط من انشطة التسويق ثم متابعة الخطة التسويقية العامة أى البرنامج التسويقى المتكامل الموضوع بواسطة ادارة التسويق والمعتمد بواسطة ادارة الشركة .

وبشكل عام أيضا ، فانه من المعايير الرقابية التى يمكن استخدامها على سبيل المثال هى :

استخدام معدلات التحليل المالى .

استخدام بمعدلات تحاليل التشغيل .

الصورة الذهنية للمشروع لدى المجتمعات والفئات التى تتعامل معه .

استخدام معايير ومعدلات اداء بالنسبة لكل بائع .

استخدام معايير ومعدلات اداء بالنسبة لكل منطقة بيعية .

استخدام معايير ومعدلات اداء بالنسبة لكل فرع .

استخدام معايير ومعدلات اداء لكل موزع .

استخدام الميزانيـــات التقديرية للمبيعـــات والترويج والمصروفـــات والمشتريات .

ارقام البيع على اســـاس السلعة .
على اســـاس الصنف .
على اســـاس الكميـــة .
على اســـاس الوقت .
على اســـاس الموقـــع .

تكلفة او مصروفات البيع او التسويق بالنسبة لكل منطقة او بالنسبة لكل مجموعة سلعية على اساس زمنى .
تكلفة النقل ومدى تغذية المناطق المختلفة فى الأوقات المناسبة .
تكلفة المخزون من كل سلعة او مجموعة سلعية .
معدل دوران المخزون من كل سلعة او مجموعة سلعية .
نسبة التقادم والبور والتالف .

مدى النقص فى ارقام البيع او تاخير عمليات البيع بسبب سياسات المخازن اثر الاعلان على المبيعات المحققة .
نسبة مصاريف الاعلان الى المبيعات التقديرية والمحققة .
الاصناف والانواع الكاسدة والرابحة وعلاقة ذلك بالتخطيط السلعى
استخدام الأهداف والسياسات كمعايير للرقابة .
استخدام خرائط تسلســـل خطوات واجراءات العمل الموضـــوعة والمنفـــذة .
استخدام خرائط جانت .
استخدام نقطـــة التعادل .
استخدام حساب المتاجرة والأرباح والخسائر التقديرى والمحقق .
استخدام الميزانيات العمومية والمقارنة .
وهـــكذا :

ولاشك ان ادارة التسويق تختار من بين هذه المعايير وغيرها حسبما يتفق وظروفها . وما يهم هو ان توجد المقاييس والمعايير التى يمكن ان تجمع كافة النشاط التسويقى وتدخله فى نطاق المتابعة والرقابة . وان

تكون المعايير كمية بقدر الامكان او غير كمية عندما يحتم الامر ذلك . وبحيث تكون تلك المعايير هى معايير عادلة وموضوعية وموضوعة على اساس من الدراسة والخبرة والتجربة وان يعلم بها جميع المرؤوسين وان يكونوا على فهم واقتناع بها سلفا ، ثم تنظم كيفية استخدامها وانتظام استخدامها وكيفية الاستفادة منها .

اما بالنسبة لقياس الاداء عن طريق تلك المعايير ، فانه يتم عن طريق الاتصال والمتابعة الشخصية المباشرة ويقظة المديرين والرؤساء وملاحظاتهم وعن طريق التقارير الدورية وغير الدورية التى يطلب تقديمها من مراكز العمل وبطريقة منظمة ومحددة ، تمهيدا لمراجعتها وتبويبها ومقارنة الارقام والمعايير الفعلية بالأرقام والمعايير التقديرية وبفترات زمنية سابقة وتحليلها واستخلاص النتائج والاستفادة منها فى تحقيق اهداف الرقابة وهى تأكيد وتشجيع مقومات النجاح ثم معرفة ودراسة وتصحيح المشاكل والانحرافات فى الوقت المناسب ، ثم الاستفادة من ذلك كله فى مجال التخطيط الجديد وفى مجال التنظيم واعادة التنظيم ثم فى مجال توجيه اعمال التنفيذ باستمرار . ولذلك يقال ان الادارة عملية مستمرة او ان عناصر الادارة ــ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ــ هى عملية مستمرة وتسير فى دورة متصلة ، وهى سلسلة من القرارات الادارية المتصلة التى تتخذ بصفة مستمرة بواسطة طبقة المديرين لضمان حسن تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف المرجوة على خير وجه وباقل تكلفة وجهد . ولذلك وكما قلنا تظهر اهمية توافر القدرات الادارية لدى مدير التسويق بل لدى كل رئيس مسئول عن كل وظيفة من وظائف التسويق ، وذلك بجانب توافر القدرات الفنية لديه فى مجال التسويق او فى مجال الوظيفة التسويقية التى يقوم عليها .

٢ — وظيفة الشراء والتخزين

اولا — الشراء

تقوم كافة المنشآت بوظيفة الشراء كنشاط اساسى تعتمد علية فى انتاجها أو تقديم خدماتها ، فتشترى العديد من السلع والاصناف وتنفق عليها مئات الآلاف من الجنيهات سنويا . ولا شك أن الانفاق الشرائى السليم يؤثر تأثيرا واضحا على ربحية المنشاة ، كما ان التصرفات والسياسات والقرارات الشرائية السليمة تؤثر تاثيرا مباشرا على اعمال المنشاة وعلى نجاحها او فشلها وعلى نوعية ما تقدمه للجمهور . ومن ثم يعتبر ترشيد قرارات الشراء واجبا اقتصاديا على مستوى المشروع وعلى مستوى الدولة ، وواجبا قوميا بل وواجبا اجتماعيا ايضا . وبصرف النظر عن الاجراءات واللوائح الحكومية أو التى تضعها المنشاة لنفسها لكي يتبعها جهاز الشراء فان هذه اللوائح تحكم فقط التصرفات والاجراءات التنفيذية للعملية الشرائية ، الا ان الشراء لا يمكن حصره فى مجرد خطوات أو اجراءات تنفيذية ، وان القائمين علية لا يمكن حصر مهمتهم او مسئولياتهم فى مجرد تنفيذ اجراءات او تنفيذ اوامر الفنيين وجهات الاستخدام فى المشروع والا معنى هذا هو عدم اعطاء وظيفة الشراء قدرها الذى اصبح معروفا واهميتها وابعادها الحقيقية التى اصبحت معروفة ، ومعنى هذا أيضا هو اهمال نشاط ودعامة رئيسية من انشطة ودعامات المشروع ومن ثم الوقوع فى عدد من الاخطاء والنتائج السيئة ، ومقابلة عدد من المشاكل المباشرة او غير المباشرة سواء ادرك المسئولون سبب ذلك او كان خارجا عن ادراكهم . ان وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية بجانب الناحية التنفيذية او الاجرائية ، وتحكمها — أو يجب أن تحكمها — عدد من المبادىء والاهداف والسياسات البديلة التى يجب معرفتها ودراستها والاستفادة منها عند التطبيق ، ويقع ذلك دون جدال على عاتق رجال الشراء فى المشروع الذين يجب أن يأخذوا دورهم القيادى والايجابى فى هذا المجال ، وعكس ذلك يعتبر تقصيرا من جانبهم واهدارا لطاقة من طاقات المشروع وعدم الاستفادة من جانب او نشاط من الانشطة الرئيسية التى اصبحت تساهم فى تحقيق اهداف المشروع حتى أصبح جهاز الشراء يحتل مكانه على الخريطة التنظيمية للمنشآت على مستوى جهاز الانتاج والتسويق والتمويل .

مفهوم واهمية وظيفة الشراء :

تختص وظيفة الشراء بتوفير او بتدبير احتياجات المنشاة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة التى تكون المنشاة فى حاجة اليها . وقد

تصل تلك الاحتياجات على مستوى المنشأة الواحدة الى بضع مئات من الاصناف والسلع ، ومن ثم قد تمثل قيمتها المالية نسبة كبيرة من جملة الانفاقات التى تنفقها المنشأة سنويا . كما تمثل تلك الاحتياجات عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر الانتاج لدى تلك المنشآت .

ومن هنا كان لابد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة معينة بحيث يتم تدبير تلك الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية وكفاءة ، وذلك بالجودة المناسبة والوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب ثم بالكمية المناسبة .

ولفظ « المناسب » هنا لا يعنى الاحسن على الاطلاق ولكنه يعنى الاحسن فى ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة كما سيتضح لنا ذلك تفصيلا فيما بعد .

وتتضح لنا اهمية وظيفة الشراء من خلال تلك النقاط والعوامل التالية التى تحيط بعملية الشراء .

١ — مسئولية تدبير كافة احتياجات المنشأة وادارتها واقسامها المختلفة .

٢ — قد تبلغ تلك الاحتياجات بضع مئات أو بضع آلاف من الاصناف والسلع .

٣ — احتمال تباين تلك الاصناف ، من ناحية النوع والمواصفات والمصدر وغرض الاستخدام وغيرها من الخصائص المؤثرة .

٤ — تمثل قيمة ما تدفعه المنشأة لتوفير تلك الاحتياجات مبالغ كبيرة تتراوح نسبتها الى جملة تكلفة الانتاج بين ٢٠٪ و ٨٠٪ كما تدل على ذلك بعض الابحاث .

٥ — التقصير او القصور فى اداء هذه الوظيفة او فى تدبير تلك الاحتياجات او الاخلال بأحد اهدافها الرئيسية سوف يكون له تاثيره الواضح والمباشر على كفاءة الانتاج والتسويق وعلى ايرادات وارباح المنشأة والعكس صحيح .

٦ — وظيفة الشراء — طبقا لاحد التعريفات الرئيسية — تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف التسويق ، ومن ثم تؤثر وتتأثر بباقى الوظائف التسويقية ، الامر الواجب مراعاته عند التنسيق والتخطيط لوضع البرنامج التسويقى المتكامل .

٧ — وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية بالدرجة الاولى بجانب كونها وظيفة فنيـــة .

٨ — لوظيفة الشراء علاقة واضحة ومباشرة وهامة مع الوظائف الرئيسية بالمشروع كالمبيعات والانتاج والتخزين والبحوث والتمويل .

اختصاصات ومسئوليات ادارة المشتريات :

سبق أن اشرنا الى أن المهمة او المسئولية الرئيسية لادارة او وظيفة الشراء هى العمل على توفير أو تزويد المنشأة وادارتها وفروعها بكل ما تحتاج اليه من مواد وادوات ومهمات حسب المواصفات المطلوبة وفى المواعيد المحددة ، وهذه المسئولية تقتضى من ادارة المشتريات العمل على الحصول على تلك الاحتياجات بالجودة والمواصفات المناسبة ومن أفضل المصادر المتاحة وبافضل الاسعار المكنة مع تحديد انسب كمية تشترى والوقت المناسب للتوريد ، وهى بذلك تتعاون وتساهم مع باقى انشطة المشروع فى تحقيق أهداف المنشأة ، وهى فى سبيل ذلك تضطلع بالعديد من الاعباء والمسئوليات الاساسية والجزئية .

ومن ثم يمكن تفصيل اختصاصات ومسئوليات ادارة المشتريات فى النواحى والنقاط التالية :

١ — التخطيط السليم لنشاط واعمال الشراء ، وخاصة فيما يتعلق بوضع أهداف وسياسات الشراء المختلفة أو فيما يتعلق بوضع الاجراءات الشرائيـــة السليمـــة ، أو ما يتعلق بالأعـــداد السليم للميزانيـــات التقديرية والبرامج الزمنية للشراء .

٢ — القيام بالدراسات والابحاث اللازمة لترشـــيد عملية الشراء وسياساته وخفض تكلفة وتنمية مصادر واسواق واصناف بديلة .

٣ — الاشتراك فى تقدير احتياجات المنشـــاة من حيث النوع والمواصـــفات والكميـــات .

٤ — الشراء وما يستتبع ذلك من القيام بكافة الاجراءات اللازمـــة واتبـــاع الطرق المناسبة للشراء .

٥ — الاستخدام الامثل لاموال المشروع والعمل عـــلى تخفيض راس المـــال فى المشتريات وفى الموجودات بالمخازن الى اقل حد ممكن دون الضرر بالاهداف والمسئوليات الاخرى .

٦ — تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل صنف ومراقبتها وتحديد الكميات المناسبة للشراء .

٧ — مراقبة أرصدة المخازن والحد من المغالاة فى الطلبات وتجنب التكرار عند الشراء بما يمنع تراكم الاصناف . والعمل على تجنب التعرض للاسراف فى الشراء والتقادم والتلف ، وانعكاس ذلك على نوع وكمية ووقت الشراء .

٨ — توفير البيانات والمعلومات الاساسية واللازمة لترشيد اعمال الشراء وسياساته ومن ثم الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لتحقيق ذلك الغرض .

٩ — التعامل مع افضل وانسب مصادر الشراء والحصول منها على افضل وانسب الشروط والعمل باستمرار على تنمية مصادر جديدة والعمل على تكوين العلاقات الطيبة معهم .

١٠ — المحافظة على استمرار توفير احتياجات الاقسام المختلفة بالكميات المطلوبة وبمستوى الجودة الذى يتناسب مع عمليات الانتاج او احتياجات المنشأة .

١١ — تخفيض تكلفة المشتريات والحصول على اقل الاسعار الممكنة مساهمة بذلك فى المحافظة على المركز التنافسى للمنشأة وفى الوقت نفسه فى تحقيق الارباح المناسبة .

١٢ — التخلص من المهمات الزائدة والعوادم والخردة والتالف واتباع الطرق والاجراءات المناسبة فى سبيل ذلك .

مما تقدم ومن خلال عرضنا لمفهوم وظيفة الشراء ومسئولياتها فان الابعاد الرئيسية لتلك الوظيفة تتمثل فى النقاط الرئيسية التالية :

١ — الاشتراك الايجابى فى تحديد احتياجات المنشأة كما ونوعا .

٢ — وضع الخطط والسياسات السليمة لتوفير تلك الاحتياجات بالجودة والكمية المناسبتين وبالسعر ومن المصدر المناسب وفى الوقت المناسب .

٣ — اقتراح واتباع الطرق السليمة للشراء .

٤ — اتباع وتنفيذ اجراءات الشراء السليمة ابتداء من تلقى طلبات الشراء حتى الفحص والاستلام النهائى والتصريح بدفع قيمة المشتريات .

٥ — العمل باستمرار عى ترشيد اعمال الشراء بما يعمل على تحقيق اهداف الشراء وبما يساهم فى تحقيق اهداف المنشأة .

٦ — المتابعة والرقابة المستمرة لضمان تنفيذ اعمال الشراء بشكل سليم وتحقيقها لاهدافها .

٧ — معرفة وفهم السلطات الحقيقة المخولة لها — أو التى يجب تفويضها اليها — والتمسك بها ومزاولتها والقدرة على هذه المزاولة .

كما يمكن ايضا تحديد اهداف تلك الوظيفة فيما يلى :

١ — القيام بمسئوليات الوظيفه بأكبر درجة ممكنة من الكفاية .

٢ — الشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفى الوقت المناسب .

٣ — المساهمة باستمرار — وكلما سمحت الفرصة لذلك — فى تخفيض تكلفة الشراء والانتاج دون الاضرار بعاملى الجودة المناسبة واستمرار توفر المواد دون أن يحدث توقف او تأخير فى الانتاج او البيع او الاداء .

٤ — المساهمة فى الحفاظ على — وتقوية — المركز التنافسى للشركة .

ما تقدم يشير الى اهمية تلك الوظيفة وضخامة وخطورة المسئولية الملقاة على عاتقها وعلى عاتق من يتولى القيام بها ، ووجوب تخصصه وتمتعه بكفاءات وقدرات معينة . كل ذلك ادى الى ضرورة ان تخضع تلك الوظيفة او هذا النشاط للادارة العلمية الحديثة ومبادئها وعناصرها سواء من تنظيم ، وتخطيط ، وتوجيه ، ورقابة أو متابعة بجانب التنفيذ السليم .

كل ذلك بما يستهدف الى توفير احتياجات المشروع بأكبر كفاية ممكنة وبما يساهم فى تحقيق اهداف المشروع بأقصى درجة ممكنة من الكفاية شأنها فى ذلك شأن الوظائف الرئيسية فى المشروع .

ومن ثم ضرورة التنسيق وتحقيق التكامل بين الوظائف الرئيسية المختلفة بالمشروع واخضاع تلك الوظائف للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة السليمة ، اى اخضاعها للادارة العلمية السليمة نحو تحقيق الاهداف الرئيسية للمشروع سواء كان مشروع صناعيا او تجاريا أو من مشروعات الخدمة العامة أو الخاصة .

ثانيا — التخـزين :

على مسـتوى المنشـأة ، نستطيع القول ان كافة المنشـآت اليوم لا تستطيع الاستغناء عن نشاط التخزين ، وقد يصل راس المال المستثمر فى المخزون الى ٢٥٪ من راس مال المشروع ، وقد تحتوى مخازن المنشـأة الواحدة على آلاف الأصناف المختلفـة . على مستوى المواد ، نستطيع القول ايضا ان غالبية المواد والاصناف التى تستخدمها المنشـأة يتحتم تخزينها بكميات ومستويات مختلفة ولفترات مختلفـة لابد من تحديدها ... فما هى هذه المعدلات من كل صنف ؟ وما هى ايضا تلك الاصناف التى يمكن التجاوز عن الاحتفاظ بحد ادنى منها ؟ وما هى الدوافع الى ذلك ؟ وكيف يمكن متابعة تلك الحركة الدؤوب لآلاف الاصـناف ؟ كلها اسئلة هـامة لابد من الاجابة عليها عن طريق نظام ونشـاط التخزين ونظـام ادارة المخـزون السـليمين .

وبجانب ارتفاع راس المال المستثمر فى المخزون ، فان تكلفة التخزين نفسها تمثل مبالغ ونسبا لا يجوز الاستهانة بها . ولهذا تاثيره الواضـح على تكلفة انتاج وبيع السلعة ومن ثم على الموقف السـويقى والمـالى للمشروع ... كيف يمكن العمـل عـلى تخفيض راس المـال المستثمر فى المخزون ، وتخفيض تكلفـة التخزين ، وفى الـوقت نفسه عـدم التعرض لحالات نفاذ المخزون — نهائيا او بقدر محسوب — وعدم ارباك او تعطيل جدول الانتاج والبيـع ؟ ان سياسـات ادارة المواد ونظم المخزون هى التى تعتنى بدراسـة العلاقـة والتوفيق بين تكلفـة الاحتفاظ بالمخزون وتلك التكلفة التى تتحملها المنشأة نتيجـة مواجهتها بحـالات نفـاذ المخزون ، بالاضافة الى ان نشاط ونظام التخزين الجيـد يعمل ضمن ما يعمـل على تقليل راس المال المستثمر فى المخزون وتكلفة تخزينة .

ان نشـاط التخزين يمكن المنشأة من الفصـل decoupling بين انشطتها الرئيسية وخاصة الشراء والانتاج والبيع لتستطيع كل ادارة ان تضع سياستها وخططها فى ضوء ظروفها المؤثرة وهى غير مقيدة تماما بغيرها الا فى حدود العلاقات التاثيرية التى تمليها الاهداف المشتركة . فوظيفة التخزين وتنظيم ادارة المخزون هنا تخدم اهـداف وسياسـات ادارة المشتريات وفى الوقت نفسـه تسهل للانتـاج والبيع مهمتهـا التخطيطية والتنفيذيـة . فكيف يمـكن تنظيـم هـذه العلاقـات التخطيطيـة ؟ والتنظيمية المتشابكة والمتبادلة ؟ سؤال يجب الاجابة عليه ، ولادارة المخازن وقسم مراقبة المخزون نصيب هام فى هذه الاجابة .

وعندما ننظر الى آلاف الاصناف داخل المساحة المخزنية المعينة والحركة الدؤوب لهذه الاصناف من عمليات استلام وفحص وتخزين وحفاظ على المخزون ومناولة وصرف ثم متابعة ادارية ومادية لهذه الحركة ، ندرك تماما اهمية وجود الاجراءات السليمة للتخزين واهمية التنظيم الادارى الجيد لادارة المخازن والتنظيم والتصميم الداخلى السليم لهذه المساحة لتسهيل هذه الاغراض بجانب ما تساهم به هذه النواحى فى تحقيق بعض اهداف الادارات الاخرى وبعض الاهداف الاقتصادية الهامة .

وعليه فان اهمال هذا النشاط او تجاهل بعض وظائفه واهدافه او عدم تناولها باسلوب علمى منظم سوف يثير عددا من المشاكل والاضرار بل والمخاطر ، ويعتبر اهدار للامكانيات والموارد المتاحة سواء على مستوى المشروع او على المستوى القومى .

ومن ثم سوف نتناول فيما يلى جانبين ، جانب يتعلق بماهية وظيفة التخزين حيث نلقى الضوء على ابعاد هذه الوظيفة واهميتها ، ثم اختصاصات ادارة المخازن لما فى ذلك من توضيح لمهام هذه الوظيفة .

وظيفة التخزين واهدافها وتاثيراتها الرئيسية :

لا تسطيع اى منشاة صناعية او تجارية ان تلغى وظيفة التخزين بها وذلك لاسباب حتمية وعملية واقتصادية فضلا عن الاسباب التخطيطية والتنظيمية لعدد من الادارات فى المشروع كالمشتريات والانتاج والتسويق .

ويمثل راس المال المستثمر فى المخزون نسبة مرتفعة من الانفاق الكلى للمشروع قد تتراوح بين ١٠٪ و ٢٥٪ ، وتمثل المواد نسبة قد تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪ من اجمالى تكلفة السلعة . كما تبلغ تكلفة التخزين والاحتفاظ بالمخزون قيمة لها تاثيرها .

وتتعامل المشروعات ، صناعية او تجارية او خدمية ، حكومية او غير حكومية ، فى آلاف الاصناف ، تمر جميعها وتدخل مخازن المشروع حيث تتم اجراءات الاستلام المبدئى والفحص والاستلام النهائى والحفظ والتخزين واجراءات الصرف ثم القيد والحسابات المخزنية المتعددة ، وحيث تنفق الاموال الكثيرة على بنود التخزين المختلفة من حفظ وتامينات ومناولة داخل المخازن ، ووسط آلاف الاصناف التى يتم التعامل فيها بالاستلام والصرف تتعرض المخازن لمواطن اختناق ولاحتمالات الكسر والتالف والتقادم وغيرها .

وفى الوقت نفسه تقف ادارة او وحدات الانتاج وجهات الاستخدام معتمدة على حركة المخازن فى تزويدها بالاصناف والكميات اللازمة بسهولة وفى الاوقات المحددة ، بصرف النظر عما اذا كانت مواقعها قريبة أم بعيدة فهذه ناحية تخطيطية او تنظيمية لا تهم ادارة الانتاج أو وحدات الاستخدام ولا تدخل فى مسئولياتها . وعلى الجانب الاخر ترتبط كفاءة عمليات الشراء بكفاءة نشاط التخزين ، وتعتمد ادارة المشتريات على العديد من البيانات والملاحظات التى يجب أن تمدها بها — وباستمرار وفى أوقات لا يجوز الاهمال فيها — ادارة المخازن ، وقسم مراقبة المخزون . وفى النهاية تقف ادارة المخازن — وبالتالى نشاط التخزين — لتشترك فى مسئولية انضباط معدلات الانتاج والبيع والعمل ، وفى مسئولية ارباح او خسائر المنشاة ، وزيادة او نقص تكلفة التخزين والشراء ، وزيادة أو تخفيض رأس المال المستثمر فى المخزون .

لذلك ولغيره ظهرت اهمية هذه الوظيفة واهمية الاعتناء بها وبجوانبها وابعادها المتعددة ، فليست مهمتها مجرد استلام البضاعة وتخزينها وصرفها ، وليس المطلوب من المخزن ان يكون مجرد مكان ترص فيه الاصناف حيثما اتفق ، فبذلك تخسر المشروعات كثيرا ، وبذلك تهدر الامكانيات المتاحة ، ولذلك ايضا قد يتعطل الانتاج فى بعض المواقع او المراحل او فى بعض الوقت الذى قد تكون فيه الاصناف والمواد المطلوبة او البديلة متوفرة ، يعلم بها أو قد لا يعلم المسئولون بوجودها فى كثير من الاحيان ، ولذلك ايضا تزداد نسب التالف والبوار والتقادم وغيرها ولذلك ايضا يتهرب الكثيرون من العمل فى المخازن — فهى ليست مكانا صالحا للعمل — ولا تتكون الخبرات والكادرات العلمية العالية بالقدر المطلوب .

وبجانب ما تقدم ، فالتخزين وظيفة اقتصادية ، أو ان لها جانبها الاقتصادى الهام ، فبجانب تلك الناحية من اهدافها الرئيسية التى تتعلق بالعمل على تخفيض رأس المال المستثمر فى المخزون والحفاظ على موجودات المخازن ، فهناك العديد من الاصناف التى يتم انتاجها موسميا ، بينما يتم استهلاكها والحاجة اليها على مدار العام او فى اوقات تختلف مع اوقات انتاجها ، ومن ثم يأتى التخزين ليحقق تلك المنفعة الزمنية ، وهناك الكثير من الاصناف التى يتحتم تخزينها لفترات معينة وفى ظل ظروف تخزنية معينة حتى تكون صالحة للاستخدام او تزيد درجة صلاحيتها مثل بعض أنواع الاخشاب وبعض انواع الجبن وبعض المواد الكيماوية وغيرها . ومن ثم يؤثر فى طبيعة السلعة او يزيد من منفعتها او يخلق منافع جديدة لها عن طريق تغيير طبيعتها او شكلها ، اى ان التخزين يساهم ايضا فى تكوين

احدى المنافع الاقتصادية وهى المنفعة الشكلية او التحويلية . وعندما تريد المنشأة أن تتحوط ضد احتمالات ارتفاع الاسعار فى المستقبل فان التخزين هو احد وسائلها الرئيسية لتحقيق ذلك .

مما تقدم ندرك ضرورية وظيفة التخزين وندرك بصفة مبدئية مدى حجمها وأبعادها المادية ، والتنظيمية والتخطيطية ، والاقتصادية ، والتشغيلية او التنفيذية . ومن ثم أهميتها واهدافها وجوانبها المتعددة والتى سنتعرض لها فى موضوعاتنا التالية .

وفى المشروعات الكبيرة ، والتى يتميز نشاط التخزين فيها بالاهمية الواضحة والتى يعبر عنها سواء كمية أو قيمة المخزون او حجم واهمية نشاط التخزين نفسه وتاثيره الواضح على نشاط وأهداف المنشأة . تميل مثل هذه المنشآت الى أن يحتل نشاط التخزين بها ادارة مستقلة فى مستوى غالبية الادارات والانشطة الاخرى . ولكنا نجد أيضا فى كثير من المشروعات ان يجمع نشاط التخزين ونشاط الشراء ادارة واحدة (ادارة المشتريات والمخازن) ، وقد يرجع السبب الى صغر حجم المنشاة او صغر حجم نشاط التخزين واهميته نسبيا او الى تلك العلاقة الوطيدة بين النشاطين والتى تدفع بعض المنظمين الى تفضيل أن يكونا تحت الاشراف والادارة المباشرة لمدير واحد (مدير ادارة المشتريات والتخزين) ، وان كان هذا لا يمنع بالقطع ان كلا منهما فى وحدة مستقلة تحت هذه الادارة . وقد نرى بعض المشروعات (الصناعية) تتبع المخازن لادارة الانتاج وخاصة الوارد (المواد والمهمات ... الخ) على اساس ارتباطها مباشرة بالعملية الانتاجية ، او نرى مشروعات اخرى نتبعها للادارة المالية ، ولكن الوضع الغالب والمقبول هو الحالتان الأوليان .

وتجمع ادارة المخازن عددا من الاقسام او الوحدات والانشطة الفنية المتخصصة وذلك مثل :

توصيف وتنميط الموجودات .

الاستلام .

الصرف .

المتابعة او الرقابة .

السجلات (واحيانا حسابات المخازن) .

الحفظ والتخزين .

ونرى من المفيد هنا أن نشير الى اهمية العلاقة بين ادارة المخازن وادارة المشتريات نظرا لانها علاقة رئيسية وهامة ومباشرة ولها تأثيرها الرئيسي على كفاءة ادارة المواد والشراء ، فالتعاون بين النشاطين امر لازم وضروري ومستمر .

وأساس هذه العلاقة هو : المسئولية المشتركة عن توفير المواد وتقليل راس المال المستمر فى المخزون . وهذا يفسر الجمع بين النشاطين فى ادارة عامة واحدة فى الكثير من المشروعات ، حيث يتسع نطاق المسئولية ليشمل استلام وصرف المواد والمهمات ، وحفظها ومتابعتها ، بدلا من حصرها فى عملية الشراء وتوفير المواد .

وأهمية وضوح هذه العلاقة وتحديدها هو سرعة وكفاءة التنسيق وسرعة واستمرار حصول ادارة المشتريات على ما تحتاجه من بيانات ومعلومات عن موجودات المخازن وحركة الاصناف بما يساعدها على تخطيط سياسات برامج الشراء وتنفيذها وبأقل تكاليف وبدون تكرار .

اختصاصات ادارة المخازن :

من المقدمة السابقة التى اشرت فيها اهميات وظيفة التخزين وابعادها وجوانبها المختلفة ، نستطيع أن نلخص النواحى والاختصاصات الرئيسية لهذه الوظيفة فيما يلى :

١ — تحقيق الوفورات :

الاحتفاظ بكميات من المخزون فى حدها الادنى والانسب وبما لا يتعارض مع مستويات ومعدلات العمل والانتاج ، والحفاظ على هذه الاصناف ومتابعة حركتها . ومعنى هذا أن تساهم ادارة المخازن فى :

— تخفيض رأس المال المجمد فى المخازن الى اقل حد ممكن .

— تخفيض احتمالات التلف والبوار والتقادم .

— المساهمة فى تخفيض تكلفة الشراء .

ولكن يجب أن لا يؤدى ذلك الى عـدم الوفـاء باحتياجات ادارات الاستخدام بالشكل وفى الوقت المناسبين .

٢ — توصيف الموجودات :

وهذا معناه اعطاء مواصفات خاصـة لكل نوع من أنواع الموجودات فى المخازن وإثبات ذلك فى سجل خاص للعمل بمقتضاه فى الاستلام والمناولة والتخزين والصرف . وقد تقوم به المخازن وحدها أو بالاشتراك مع ادارة التصميم أو التخطيط أو المشتريات او الانتاج .

٣ — تصنيف وتمييز الاصناف :

تصنيف موجودات المخازن الى مجموعات رئيسية وفرعية واعطـاء تمييزا لكل منهما ولكل مفردة من المفردات التى تحتويها ولكل مفردة جديدة يتم اضافتها ، واعداد دليل للعمل بمقتضاه عند الاضافة والتخزين والصرف والقـيد .

٤ — الاسـتلام :

قبول المواد او البضاعة من المصادر الداخلية والخارجية ، واستلامها استلاما مبدئيا والحفاظ عليها حتى عملية الفحص والذى تشترك فيه ادارة الشراء والمخازن . ومن ثم القيام باجراءات الاستلام النهائى والاضافة . ووضع أو إقتراح الاجراءات التى تكفل القيام بهذه المهام بدقة وكفاية ، وفى الوقت نفسه فى سهولة ودون تعقيد .

٥ — الصـرف :

تجميع طلبات الصرف ومراجعتها للتأكد من سلامتها وتمشـيها مع القواعـد المقررة من حيث التصديق والاعتمـاد ، ومعدلات الاستخدام ، وجهات الاستخدام المقررة ، واتخاذ اجراءات الصرف حسب النظم المتبعة، مع مراعاة عدم البطء والتعقيد والحفاظ على المواعيد المناسبة ، وتطوير الاجراءات الكفيلة برفع كفاءة هذه العملية .

٦ — التخـزين :

تخزين الاصناف وحفظها فى الاماكن المناسـبة وبالاساليب المناسـبة وبالترتيب والتصنيف المناسبين ، وتوفير وتقسيم المساحات والمبانى المتاحة

بما يحقق هذا الغرض . ومن ثم العمل على وجود التصميم الداخلى الجيد للمخازن . واختيار معدات واوعية الحفظ المناسبة ومعدات ووسائل المناولة المناسبة وبما يحقق كفاءة عملية التخزين .

٧ — المحافظة على موجودات المخازن :

الحفاظ على الاصناف المخزونة بما يعمل على احتفاظها بخواصها وجودتها ، وايضا من الاخطار المختلفة التى قد تتعرض لها كالتلف والبوار والكسر والبخر والسرقة والحريق وغير ذلك ، وما يستدعيه من استخدام معدات ووسائل وطرق الحفظ المختلفة .

٨ — سجلات ومستندات المخازن :

اعداد وتصميم السجلات والمستندات والنماذج المخزنية السليمة التى تعنى بأغراض التخزين المختلفة من استلام وفحص وحفظ وصرف ورقابة واية قيود مخزنية . وهذه تعمل على حصر وضبط موجودات المخازن ومتابعة حركة كل صنف ، كما انها تعمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لادارة المخازن والادارات ذات العلاقة كادارة المشتريات والانتاج والتمويل ومراقبة المخزون .

٩ — حسابات المخازن :

قيد حركة الاصناف والتخزين اولا بأول فى الدفاتر والمستندات المخزنية واستيفاء بياناتها المحاسبية . والتعاون مع ادارة الحسابات فى هذا الشأن . هذا وان كانت الكثير من المشروعات تتبع حسابات المخازن لادارة الحسابات ، الا ان هذا لا ينفى وجود حركة القيد والشطب المخزنى فى عدد من الدفاتر والمستندات المخزنية لمتابعة حركة الصنف فى اكثر من جهة للاغراض المخزنية والرقابية وعلاقاتها .

١٠ — الرقابة على المخزون :

التعاون مع قسم مراقبة المخزون فيما يلى على سبيل المثال :

— الرقابة على حركة ومعدلات الاستلام (السحب) .

— الرقابة على مستويات التخزين (الحد الادنى ، نقطة اعادة الشراء ، الحد الاقصى) .

— المساعدة فى وضع نظم مراقبة المخزون التى تناسب كل مجموع من الاصنـــاف .

— اية معلومات او ملاحظات ضرورية وفى الوقت المناسب ســواء ما يتعلق بما يفيد عملية الشراء او الانتاج او مراقبة المخزون ..

١١ — تنسيق العلاقة بين نشـــاط التخزين ونشـــاط الشراء مع جهـــات الاستخدام .

١٢ — اعداد بعض الدراسات ورفع التقارير اللازمة والمفيدة فى مجالات التخزين وانشطته وعلاقاته ورفع كفاءته .

٣ — وظيفـــة الانتـــاج

تتكون وتقوم المنشآت من اجل الانتاج ، والانتاج قد يكون سلعـــة او خدمة او فكرة ، وقد يكون اثنان من هؤلاء او الثلاثة معا . ولكننا هنا نركز على وظيفة الانتاج فى المشروعات الصناعية اى التى تقوم اساسا لانتاج السلعـــة .

ويعتبر الانتاج احد الانشطة الاقتصـــادية التى تسعى اليها الدول المختلفة بسبب ما يضيفه من قيم جديدة وما يخلفه من موارد لازمة لبقاء واستمرار الامم والافراد . فالانتـــاج او الوظيفـــة الانتاجية او النشـــاط الانتاجى هو الذى يخلق السلع والخدمات والافكار لبقاء وتقـــدم الحيـــاة والمجتمعات الحديثة ، حيث يمكن ان يقاس التقدم فى أى دولة بمســـتوى معيشة الفرد ممثلا فى مجموع السلع والخدمـــات التى يحصـــل عليها فى المتوسط . ويتمثل الانتـــاج السنوى للمجتمع فى مجموع انتاج القطاعات المختلفة للنشاط الاقتصـــادى (زراعة — صناعة — تجارة — خدمـــات) وفى كثير من الدول المتقدمة نجد ان قطـــاع الصناعة يساهم بنسبة لها وزنها من مجموع الانتاج الكلى . ويقول الدكتور عاطف عبيد والدكتور محمد شهيب فى مؤلفهما عن ادارة الانتاج « أن الزيادة فى الانتاج الصناعى تتحقق بزيادة عدد المصانع ، والتوسع فى طاقات المصانع القائمة . ثم بزيـــادة الانتاج الذى نحصل عليه من المصانع الحالية . أن وسيلتنا لتحقيق هذه الزيادة فى انتاج المصانع هى التفكير فى وسائل افضل لاستخدام المـــواد والمستلزمات الاخرى المستخدمة فى المصانع والآلات والمعدات ، ثم تحسين انتاجية العامل ، وقد توصل الباحثون فى الدول التى سبقتنا فى التصـــنيع

الى مجموعة من الوسائل والقواعد والطرق التى يمكن استخدامها فى زيادة الانتاج وتحسين جودته وخفض تكلفتــه ، وجمعت المعلومات عن هــذه الوسائل تحت فرع من فروع المعرفة اتفقوا على تسميته بادارة الانتاج . ومن هذه المعلومات ما يتعلق بالمفاهيم الاساسية لادارة الانتاج ، ومنهــا ما يتعلق بتخطيط النشاط الانتاجى فى المصنع واساليبه وادواته وقواعده ، ومنها ما يتعلق بالتشغيل الحقيقى لخطط وعمليات الانتاج فى المصــنع ، والادوات العلمية التى تزيد من كفاءة الادارة والعاملين فى الاشراف علــى تشغيل المصنع ومتابعة عملياته .

وقبل أن نحدد أعمال ادارة الانتاج وأهدافها بشيء أكثر من الوضوح، نرى أن نلقى الضوء على بعض الاصطلاحات والمفاهيم المستخدمة فى مجال الانتاج الصناعى . فلفظ أو اصطلاح « صــناعة » يعبر عن مجموعــة من المصانع أو الوحدات الانتاجية التى تعمل فى مجال محدد . فصناعة الاغذية مثلا تعبر عن مجموع الوحدات الانتاجية أو المصانع التى تنتج المنتجــات الغذائية . . . وهكذا . أما كلمة « التصنيع » فتطلق على الجهود التى تبذل لانشاء مصانع جديدة أو عمل توسعات بالمصانع الحالية . وعندما يكون الجهد منظما ومنسقاً ويستهدف اعــداد برنامج مدروس لاقامة المصــانع والتوسع فيمــا هو موجود وذلك بغرض تحقيق نمو واضح ومحـــدود فى الصناعة ، فانه يطلق على هذا الجهد المنظم والمخطط عبارة « التنميــة الصــناعية » .

اهداف ادارة نشاط الانتاج :

يقوم مدير الانتاج ومعاونيه بمزاولة نشاط أدارة الانتــاج ومحاولة استخدام الآلات والمواد ومستلزمات الانتاج والعمالة المتاحة افضل استخدام ممكن عن طريق أتباع مجموعة من السياسـات والنظم والقواعد والأساليب الفنية وتلك المرتبطة بترشيد نشاط الانتاج بقصد تحقيق الاهداف الرئيسـية التــالية :

١ — زيادة حجم الانتاج الى أكبر حد ممكن فى ضوء موارد أو عوامل الانتاج المتـــاحة .

٢ — تخفيض التكلفة أو المصروفات الصناعية الســنوية .

٣ — الحفاظ على جودة الانتاج طبقا للموصفات الموضوعة .

٤ — تطوير المنتجات وجــودة هذه المنتجات وتطـــوير طرق وأســـاليب الصـــنع .

الوظائف الادارية التى يؤديها مدير الانتاج بالنسبة لنظام الانتاج :

ولكى تتحقق الاهداف السابق ذكرها فلابد وأن يدار نظام الانتاج (الذى يتكون من مجموعة من المدخلات ثم عمليات التشغيل ثم مجموعة من المخرجات) بشكل يحقق الاهداف المحددة له بأقصى فاعلية ممكنة . وكما عرفنا فان الجهة المسئولة عن ادارة نظام الانتاج هى ادارة الانتاج والتى يتولى مسئوليتها مدير العمليات والانتاج ومجموعة من معاونيه . ويقول دكتور عاطف عبيد والدكتور محمد شهيب فى مؤلفهما السابق الذكر ان مدير الانتاج والجهاز الفنى الذى يتبعه يمارس مجموعة من الوظائف ساسية اللازمه يتشغيل النظام وتحقيق اهدافه ، هذه الوظائف :

التخطيط : يعتبر التخطيط وظيفة اساسية لمدير الانتاج ، حيث يتم تخطيط لاهداف الانتاج . فلابد من أن يحدد رقم الانتاج الذى يجب أن يتحقق نتيجة لتشغيل امكانيات الانتاج فى النظام . ومن المهم كذلك تحديد مستويات الجودة التى لا يجب ان تقل عنها جودة الوحدات المنتجة فى النظام . وبجانب ذلك يستلزم الامر البرنامج الزمنى الذى يجب أن تتحقق اهداف الانتاج من خلاله .

وانطلاقا من الاهداف التى حددت للانتاج فى النظام ، يقوم مدير الانتاج بالاعمال التخطيطية المترتبة على تلك الاهداف مثل وضع السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف . ومن اهم المجالات التى يتناولها التخطيط اللازم لاعمال عمليات التحويل ما يلى :

— تخطيط منتجات الشركة : مثل تحديد هل ستقوم الشركة بانتاج جميع الانواع أم انها ستقتصر على انتاج انواع محددة . ولابد من تحديد التصميمات الفنية التى ستنتج بهـا تلك المنتجات التى تم تخطيطها بحيث تفى بالاحتياجات المتوقعة للمستهلكين .

— تخطيط للتسهيلات الانتاجية اللازمة للانتاج وتصميم تلك التسهيلات بما يتفق مع المنتجات المتوقع صنعها فى الشركة : اى ان مهمة الادارة هنا هو تخطيط الطاقة الانتاجية المتوقع الاحتياج اليها لممارسة عمليات التحويل فى النظام . وبعد الانتهاء من تخطيط الطاقة الانتاجية ، تقوم الادارة باعداد التصميم والترتيب المناسبين للتسهيلات الانتاجية فى مكان الصنع ؛ وهو ما يطلق عليه بعملية التنظيم الداخلى للمصنع .

ــ التخطيط لاتمام عمليات التحويل : ويقصد بذلك الاعمال التخيططية التى تقوم بها ادارة الانتاج لوضع اهداف وخطط الانتاج موضع التنفيذ الفعلى . وتقوم الادارة باعداد جداول الانتاج وتخطيط اعمال الماكينات وتحديد معدلات اداء العاملين ، ورسم الخطط اللازمة للتنسيق بين تنفيذ جداول الانتاج والكميات المطلوبة من الخامات واللازم الحصول عليها من المخازن .

التنظيم : ويقوم مدير الانتاج بمسئوليته التنظيمية من خلال تحديد مجموعات الانشطة الانتاجية والوظائف اللازم وجودها لاداء تلك الانشطة، اى انه يحدد مجموعة الادوار المطلوب تنفيذها لتحقيق اهداف الانتاج .

وحتى يستطيع كل فرد من القوى العاملة فى نظام الانتاج ان يؤدى الدور المطلوب منه ، يتطلب الامر ايضا تحديد السلطة والمسئولية والعلاقات بين الافراد والاقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ .

الرقابة : ولا يمكن لمدير الانتاج التأكد من تحقيق اهداف نظام الانتاج، الا اذا مارس وظيفة الرقابة . وتهدف وظيفة الرقابة الى قياس ما تم انجازه من مخرجات ، ثم مقارنة ذلك بما كان موضوعا فى الخطة من حيث الكمية والجودة والتكاليف والزمن ، ثم تحديد نوعية الانحرافات عما كان مخططا ، ثم الخطوات التصحيحية اللازمة لتعديل خطط الانتاج ومدخلاته وعملياته التحويلية بما يتفق مع الاهداف المرجوه .

كما ان مدير الانتاج فى اى شركة انتاج لا يمكنه ان يصحح أو يعدل مسارات العمل فى المصنع الا من خلال حصوله على معلومات مرتدة من خلال نظام استرجاع المعلومات الموجودة فى نظام الانتاج » .

٤ ــ وظيفة التمويل والادارة المالية

من البديهى انه لا يمكن ان يقوم اى مشروع او يستطيع ان يستمر دون توفر القدر الكافى من من الاموال ، فهذا امر بديهى ولكن ما نريد توضيحه هنا ان مهمة تدبير تلك الاموال تحتاج الى تحرى ودراسة المصادر البديلة المختلفة والمتاحة للحصول على الاموال لاختيار انسبها ، وان يسبق ذلك ، التخطيط او التقدير السليم لاحتياجات المشروع ــ وكل وظيفة او نشاط من وظائفه الاخرى ــ من الاموال ومدى الحاجة اليها على مدار العام ثم على فترات مقبلة ، ومقابلة ذلك بحركة ايرادات المشروع المتوقعة لمعرفة

الاحتياجات الفعلية حسب برنامجا زمنيا محددا . كما قد يتطلب الامر توجيه جزء من اموال المشروع الى مجالات استثمار مختلفة سواء فى اقامة مشروعات اضافية او التوسع فى المشروعات القائمة او استثمارها فى أى مجال آخر بدلا من حبسها فى أحد البنوك ، وبالتالى فان هذا يتطلب خبرة وجهدا خاصا لترشيد قرارات الادارة فى مجالات الاستثمار المختلفة والمتاحة. بعد ذلك يحتاج المشروع الى ما يمكن ان نسميه الجانب المحاسبى او جانب الرقابة المالية وذلك لمتابعة وحساب حركة الاموال (ايرادات او مصروفات) وتسجيلها وضبطها ومراجعتها وحساب تكلفة الانتاج وتكلفة الخدمات المختلفة ، ومن ثم ضبط ميزانية المشروع وحسابه الختامى وحساب المتاجرة والارباح والخسائر به .

ما تقدم عبارة عن مجموعة من الاعمال والجهود اللازمة لكل مشروع والتى جمعت تحت نشاط او وظيفة التمويل والادارة المالية واصبحت لها مجموعة من الاسس والقواعد والسياسات التى يمكن ان تحكم التصرفات التمويلية والمالية والتى يمكن ان تعمل على ترشيد القرارات المالية المختلفة، ومن ثم اصبحت هذه الوظيفة تخصصا قائما بذاته واصبحت تحتل ادارة رئيسية من ادارات المشروع . ومن ناحية اخرى وحيث هى مجموعة من الاعمال الفنية والتى تؤدى بواسطة مجموعة من الافراد ، ونظرا لاهميتها القصوى للمشروع وكافة وظائفه الرئيسية (انتاج وشراء وتسويق) واهمية تحقيقها لاهدافها المحددة فانها ايضا — وكما شعرنا — فى حاجة الى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، اى فى حاجة الى الادارة العلمية السليمة . وقد راينا المشروعات التى تفلس او تتعثر او تقفل ابوابها بسبب الاخفاق فى ادارة عمليات التمويل او ادارة حركة الاموال بها .

وبالتالى يمكننا تعريف وظيفة التمويل بانها مجموعة من الاسس والقواعد التى تحكم مجموعة اوجه النشاط الاقتصادى الخاصة بتدبير الاموال اللازمة ، وحسن ادارتها .

الاعمال والمسئوليات الرئيسية لوظيفة التمويل :

وفى ضوء ما تقدم نستطيع ان نحدد اهم الاعمال او المسئوليات التى تقع على عاتق الجهاز المالى للمنشاة ، والتى هى فى الوقت نفسه تمثل تلخيصا لنواحى النشاط والاعمال الضرورية التى تتضمنها وظيفة التمويل ، وذلك فيما يلى :

١ — تخطيط وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع وفق برنامج زمنى تلك الاحتياجات ، وتحديد النتائج المتوقعة من استخدام اموال المشروع للوفاء بهذه الاحتياجات .

٢ — تدبير الاموال للانفاق على اوجه النشاط المختلفة فى المشروع وذلك فى ضوء المصادر المختلفة والمتاحة — داخليا وخارجيا — للحصول على الاموال .

٣ — الدراسة العلمية للمشروعات الاستثمارية والمجالات المختلفة لاستثمار اموال المشروع وتوجيهها التوجيه الاقتصادى السليم .

٤ — المتابعة والرقابة المالية والمحاسبية لحركة اموال المشروع .

٥ — القيام بالبحوث والدراسات المالية اللازمة لترشيد كافة القرارات التمويلية والمالية ، وتقدير الاثار المالية المترتبة على تلك القرارات .

ونرى ان نشير هنا الى ملاحظتين :

اولا : ان وظيفة التمويل تنقسم الى اعمال « المراقب المالى » واعمال « المدير المالى » بالرغم من أن هذه التفرقة العلمية غير واضحة فى عدد غير قليل من مشروعاتنا فى الدول العربية عامة .

ثانياً : انه كما راينا هناك جوانب تخطيطية وبحثية واقتصادية ومحاسبية فى وظيفة ونشاط واهداف التمويل ، ولكن المشاهد ان مشروعاتنا ومنشآتنا واجهزتنا فى الدول العربية تركز فقط او تقريبا على الجانب والنشاط المحاسبى الا وهو متابعة حركة الاموال وتسجيل الوقائع والتصرفات المالية وضبطها وتحديد او استخراج النتائج المحاسبية النهائية لهذه الوقائع ، اى اعمال المحاسبة والمراجعة والتكاليف . وتتأكد هذه الملاحظة اذا نظرنا الى الهياكل الادارية لتلك المنشآت . واذا كان هناك اهتمام ببعض الجوانب الاخرى فهو اهتمام جزئى او فرعى ودون تخصص وجهد منظم او ان بعض القرارات المتعلقة به هى فى يد مجلس الادارة والتى قد يضعها دون دراسات كافية او على اساس من الاجتهاد وادعاء المعرفة .

ثالثا : أن وظيفة التمويل تنقسم اذا الى اعمال «المدير المالى» واعمال « المراقب المالى . وتختص وظيفة « المدير المالى » بالجوانب التخطيطية والاقتصادية والاستثمارية والبحثية للحصول على الاموال وادارتها بشكل

سليم ، بينما تختص وظيفة « المراقب المـــالى » بالجانب المتعلق بمتـــابعة حركة الاموال وقيدها وضبطها واستخراج نتائجها اى الجـــانب المحاسبى فى الموضوع (حسابات ومراجعة وتكـــاليف وما يرتبط بها من أعمـــال) . والملاحظ ليس فقط عدم ظهور تلك التفرقة العلمية والعملية على الهيـــاكل التنظيمية للادارات المالية فى الكثير من مشروعاتنا فى الدول العربية ولكن أيضا وجود الخلط بين الوظيفتين ، وهذا أمر غـــير جائز خاصة فى المشروعـــات الكبيرة الحجم أو المتوسطة الحجم .

وللتفرقة بين تلك الاعمال بشىء أكثر من التوضيح فقد حدد الدكتور شوقى حسين فى مؤلفه عن « التمويل والادارة المـــالية » الاعمال التى يمكن اسنادها الى كل من المراقب المـــالى والمدير المـــالى على النحو الآتى :

المراقب المـــالى :

أ ـــ أعداد المعلومات الاساسية للرقابة الادارية عن طريق وضـــع نظم المحاسبة والتكاليف وتحديد الانماط وخطوات العمل واعداد الكشوف المالية وامساك دفـــاتر المحاسبة وتوجيـــه المراجعة الداخليـــة ومراقبة التكـــاليف .

ب ـــ الميزانيات التقديرية والرقابة على العمليات والنتائج .

جـ ـــ نواحى رقابية معينة :

١ ـــ حسابات عامة ـــ الدفاتر المحـــاسبية ـــ نظام التفتيش عـــلى أموال الشركة وحماية اصولها ، ومراجعة الفواتير وحســـابات القبض والدفع ـــ الرقابة على الايرادات والمدفوعات النقدية ـــ حســـابات المهايا والاجور ـــ سجلات الآلات والمعدات ـــ محاسبة تكاليف وظائف الادارة المختلفة .

٢ ـــ اعداد وتفسير التقارير والكشوف المالية الدورية .

٣ ـــ الرقابة على المخزون .

٤ ـــ الاحصـــاءات .

٥ ـــ الضرائب .

د — المراجعـة الداخليـة ،

هـ — تفسير المعلومات الرقابية ،

والاعمال التي يمكن اسنادها الى المدير المالى هى :

ا — التخطيط المـالى :

١ — اعداد تقارير بالنتائج المـالية وارسالها الى مديرى الشركة.

٢ — تخطيط برنامج الاستثمار .

٣ — تخطيط احتياجات الاقتراض .

٤ — التنبؤ بالايرادات والمدفوعات النقدية .

٥ — تقديم النصح بخصوص توزيعات الارباح .

ب — ادارة النقـدية :

١ — فتح الحسابات وايداع الاموال بالبنوك .

٢ — ادارة النقدية بالصندوق والارصدة لدى البنوك .

٣ — سداد التزامات الشركة عن طريق خطوات دفع سليمة ؛

٤ — الاحتفاظ بسجلات عن العمليات النقدية .

جـ — ادارة الائتمان :

١ — تحديد مخاطر الائتمان بالنسبة للعملاء .

٢ — ادارة التحصـيل .

٣ — ادارة الخصم النقدى وشروط البيع للسداد الفورى ؛

٤ — القيام بالتحصيل .

د — الاوراق المالية :

١ — التوصية بنوع الاقتراض طويل الأجل الاكثر مناسبة لاحتياجات الشركة وعلاقة ذلك بمقدرة الشركة على السداد فى الاجل الطويل ،

٢ — المفاوضة مع البنوك وبيوت المال .

٣ — سداد الاوراق المالية المستحقة ،

٤ — ادارة عملية توزيع الارباح ،

هـ — توقيع الشيكات والعقود والايجارات وغيرها من مستندات الشركة .

و — الحفاظ على اموال الشركة واوراقها المالية .

ويجب عدم الافتراض بأن اعمال المراقب والمدير المالى منفصلة وانها تؤدى مستقلة عن بعضها ، وعلى الرغم من ان اعمال المدير المالى فى بعض الشركات قد يعهد بها الى شخص ما فى حين أن اعمال المراقب المالى يعهد بها الى شخص آخر فان هذه الاعمال لايمكن ان تؤدى مستقلة عن بعضها ، ولذلك يجب أن يكون المدير المالى على معرفة كاملة بنظرية المحاسبة وأسسها بجانب نظرية التمويل واسسها ، وبمعنى آخر يجب أن يكون هناك دمج للمعرفة المالية والمحاسبية على مستوى عمل المدير المالى .

وعموما تنقسم الوظائف المالية الى ادارية وتنفيذية ، وتحتاج الوظائف المالية الادارية الى مهارة عظيمة ومقدرة عالية ، فى حين تختص الوظائف المالية التنفيذية بالعمل الروتينى الى حد كبير اللازم لوضع القرارات المالية الادارية موضع التنفيذ .

وتشمل الوظائف المالية الادارية ما يلى :

١ — تحديد سياسة ادارة الاصول ؛

٢ — تحديد سياسة توزيع الأرباح ؛

٣ — تخطيط التدفقات النقدية ؛

٤ — تحديد التمويل الخارجى ومصادره والتفاوض بخصوصه .

٥ — الرقابة على الاداء المالى .

وتشمل الوظائف المالية التنفيذية ما يلى :

١ — الاشراف على الايرادات والمدفوعات النقدية والمحافظة على الارصدة النقدية .

٢ — المحافظة على الاوراق المالية وبوالص التامين وغيرها من الاوراق المالية الهامة .

٣ — مباشرة التفاصيل الخاصة بالتمويل الخارجى .

٤ — امساك الدفاتر واعداد التقارير المالية .

ومن ناحية اخرى فان كل اهتمام المدير المالى يتجه عموما نحو مشاكل

ادارة راس المال العامل والخصوم المتداولة او بمعنى آخر القرارات المالية المتصلة بالعمليات الجارية اكثر من غيرها التى قد تتصل بالتمويل طويل الاجل ، لان الاخيرة فى العادة تكون غير متكررة ، وقد لا تحدث بالفعل الا نادرا فى بعض الاحوال .

٥ — وظيفة شئون الافراد

بصرف النظر عن المشروع الفردي او المشروعات صغيرة الحجم الى درجة كبيرة فان كافة المشروعات — سواء عند تكوينها او خلال حياتها — تقابلها الكثير من الموضوعات والمشاكل المتعلقة بالعمالة — اى بالافراد العاملين وشئونهم — كمشاكل تحديد مدى حاجتها الى وظائف معينة باعداد معينة وبمواصفات أو توصيف معين ، ومصادر الحصول على هؤلاء الافراد ، وكيفية وقواعد اختيارهم وتعيينهم ، وتحديد مرتباتهم واجورهم وعلاواتهم ومكافاَتهم وكيفية حفزهم للعمل والاستمرار مع المنشاة والاحتفاظ بهم ، قواعد وشروط ترقيتهم ونقلهم واعارتهم ، كيفية العمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ، تهيئة ظروف عمل معنوية ومادية واجتماعية وتوفير الخدمات لهم ، ... الخ .

كل هذه الامور وغيرها تهم كل مدير فى موقعه ، كمدير الانتاج ومدير التسويق ومدير الشئون المالية وغيرهم ، ولكن كل منهم لديه مشاكله المتعلقة بمجال وظيفته والتى هى مجال تخصصه فضلا عن ضرورة توجيه تلك السياسات والقواعد واللوائح المتعلقة بشئون العاملين ، بجانب انها اصبحت بالفعل مجالا متخصصا يحتاج الى خبرة خاصة والمام خاص بكل ما يحيط به من قوانين ولوائح واجراءات ، فضلا عن الجانب المتعلق بنواحى العلاقات الوظيفية والصناعية والانسانية به وتعقد تلك العلاقات . لذلك ظهرت اهمية تلك الوظيفة لتضاف الى وظائف المشروع الا وهى « شئون الافراد » او « شئون العاملين » واحتلت — كغيرها — مكانا او موقعا — قسما او ادارة — رئيسيا على الخريطة التنظيمية لاى منظمة متوسطة او كبيرة ، واصبحت — كغيرها من وظائف المشروع — فى حاجة الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة لاعمالها اى فى حاجة الى « الادارة » بجانب حاجتها الى اتقان الجوانب الفنية المتعلقة بتنفيذ اعمال شئون الافراد كاعمال الاختيار او التدريب [illegible] المثال .

ومما سبق يتضح لنا مدى ارتباط [illegible] به ادارة شئون الافراد باى منشاة بتحقيق الكفاءة الانتاجية بهذه المنشاة و[illegible]ق الاستقرار والاستمرارية لهذه المنشاة ، كما يتضح لنا ايضا حاجة كل [illegible] كل وظيفة

الى جهود ودور ادارة ووظيفة شئون الافراد ، كما ان هذه الاخيرة تحتاج الى تعاون تلك الادارات والقائمين عليها معها ، ومن ثم كان لابد من تنسيق تلك العلاقة بينهم ، وتحديد نوع ومجال السلطات المفوضة الى كل من ادارة شئون الافراد من ناحية والي مجموعة الادارات الاخرى من ناحية وذلك بالنسبة للاعمال المتعلقة بشئون العاملين (اختيار — تعيين — مكافآت — تحفيز — خدمات — تدريب . . . الخ) .

تعريف الوظيفة ومهامها واهدافها :

ومما تقدم ايضا نستطيع تعريفه بنشاط الافراد بانه النشاط الذى يقوم على تخطيط وتوفير وتهيئة واستقرار القوى العاملة اللازمة للمشروع بالاعداد والمواصفات المناسبة وفى الاوقات المناسبة وبالاساليب المناسبة، والعمل على ان تستخدم تلك الموارد البشرية استخداما فعالا ومستقرا لتحقيق الكفاءة المرجوه من المشروع .

وبالتالى نستطيع أن نوجز الانشطة الفعلية او الاعمال التى تتضمنها تلك الوظيفة والتى هى فى حد ذاتها الاعمال أو المسئوليات التى توكل الى قسم أو ادارة شئون الافراد فى اى منشاة بشكل عام ، فيما يلى :

١ — تخطيط القوى اللازمة للمشروع (كم / كيف / لماذا / اين / متى)

٢ — الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية والنقل والتقييم وانهاء الخدمة .

٣ — المرتبات والاجور والمكافآت .

٤ — حوافز العمل المختلفة .

٥ — تهيئة ظروف العمل وخدمات العاملين .

٦ — تنمية العاملين وتدريبهم .

٧ — توفير وتنمية العلاقات التنظيمية والانسانية السليمة والفعالة داخل المشروع .

٨ — تقديم النصح والمشورة للادارة العليا والادارات الاخرى فى مجال شئون العاملين .

٩ — اعداد الدراسات والبحوث اللازمة فى المجالات السابقة .

وبالتالى يمكن ان تكون اهـــداف نشـــاط او ادارة شئـــون العاملين كما يلى :

— تكوين قوة عمل قادرة على العمل .

— تكوين قوة عمل راغبة فى العمل .

— رفـــع الحالـــة المعنوية للعاملين وضمـــان ولائهم واستقرار واستمراريتهم ومن ثم خفض معدل دوران العمالة بالمنشاة .

— تنمية وتعزيز التعاون الفعال بين ادارة المشـــروع والعاملين اجل تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروع .

اسباب زيادة الاهتمام بوظيفة شئون الافراد :

فى هذا المجـــال يقول الدكتور على السلمى فى مرجعـــــه عن ادارة الافراد والكفاية الانتاجية أن « ادارة الافراد قد تطورت فى الوقت الحديث تطورا كبيرا ارتفع بها من مجرد وسيلة لتسجيل البيانات المتعلقة بالعمال الى مصاف الادارات الرئيسية فى المشروع ، واصبح مـــدير الافراد فى كثير من المشروعات على مستوى ادارى مرتفـــع . وهناك اسبـــاب كثيرة تذكر دائما عند محاولة تفسير تلك الاهميـــة المتزايدة التى تحصـــل عليها ادارة الافراد كوظيفة ادارية متخصصة ، منها :

١ — التوسع والتطور الصناعى الذى تم فى السنوات الاخـــيرة أدى الى زيادة العمالة الصناعية زيـــادة كبيرة ، وبالتالى زيـــادة مشاكل الافراد والحاجة الى وجود ادارة متخصـــصة ترعى شئونهم .

٢ — التدخل الحكومى فى ميدان العمـــل عن طريق القوانين واللوائح المختلفة التى تحدد طبيعة العلاقات بين الادارة والعاملين من ناحية والتطور فى النظم الاقتصادية والاجتماعية التى غيرت من شكل علاقـــات العمـــل من ناحية اخرى واوجدت نوعا جديدا من التفكير فى ميدان العمـــل حيث اصبح الافراد شركاء فى العمل مع الادارة .

٣ — انتشار التعليم ووسائل الثقافة العامة جعل فئات العاملين على مستوى ثقافى وعلمى اعلى مما كان عليه . وبالتالى فان طبيعـــة رغبـــات وتطلعات الافراد اختلفت تماما ، وتطلب الامر ضرورة وجـــود الخبراء فى دراسة تلك النواحى حيث تستخدم تلك المعروفة فى رسم سياسات الافراد المختلفـــة .

٤ ازدياد اهمية الدور الذى تلعبه نقابات العمال فى توجيه جهود العمال ، وبالتالى فان ظهور النقابة كقوة تشارك فى توجيه العمل بالمشروع استدعى ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة والنقابة او ما يطلق عليه تعبير « العلاقات الصناعية » وبالتالى فقد اصبح من مهام ادارة الافراد العمل على رسم سياسات العلاقات الصناعية وخلق جو يساعد على وجود تعاون فعال بين الادارة ونقابات العمال .

تلك هى بعض الاسباب التى يتردد ذكرها فى تفسير ازدياد اهمية ادارة الافراد فى المشروعات الحديثة . وبالرغم من وجاهة تلك الاسباب واهميتها المتزايدة الا اننى اميل الى الاعتقاد بان مصدر تلك الاهمية لادارة الافراد فى المشروع الحديث وتزايد الاعتراف بضرورة تطبيق الاسس العلمية لتلك الوظيفة انما يرجع اساسا الى عاملين :

١ — اكتشاف اهمية الاداء البشرى للعمل كمحدد اساسى للكفاءة الانتاجية .

٢ — اكتشاف اهمية ادارة الافراد فى توجيه الاداء والتأثير على مستوياته فى اتجاه يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية .

لقد اثبتت الدراسات الحديثة ان العامل ليس عنصرا سلبيا فى العملية الانتاجية ، شأنه شأن الآلة او المادة الخام . بل على العكس لقد اتضح الدور الايجابى الذى يلعبه العامل الفرد او مجموعات العمال فى تحديد نتائج العمل . وبالتالى اصبحت دراسة محددات الاداء الفردى والجماعى للعمل مدخلا اساسيا لاى محاولة لزيادة كفاءة الانتاج وتحسين مستويات الاداء . وادارة الافراد هى السبيل الى تفهم تلك المحددات ورسم السياسات الكفيلة بالافادة من طاقات القوى العاملة الى ابعد حدا » .

٦ — وظيفة العلاقات العامة

العلاقات العامة هى النشاط الذى يقوم على توطيد الصلة والثقة والفهم المتبادل بين طرفين ، بين الحكومة والجمهور ، بين الوزارة وجمهورها او الفئات التى تتعامل معها ، بين الحاكم والمحكومين ، بين القائد ورعيته بين المؤسسة او المنظمة او الهيئة او المنشأة وبين الجماهير او الفئات ذات العلاقة او التى يهمها امرهم سواء كانوا عاملين او مساهمين

او مستهلكين أو موزعين أو موردين أو افراد المجتمع المحيط او الراى العام بصفة عامة . ومن ثم فالعلاقات العامة اتصال ذو اتجـاهين ، بل لابد أن يكون كذلك حتى يمكن ان يحـدث التجاوب ويكون فعـالا وصادقا وليس مزيفا او واهيا .

ان العلاقات العامة تهتم بنشر روح المودة والمحبة بين تلك الاطراف انها تقوم على اساس من الاحترام المتبادل وتعمل وتسعى اليه ، والاعتراف باهمية الراى العام وتأثيره ومن ثم اهمية الحصول على تأييده ، وبالتالى لابد من فهمه ودراسته حتى يمكن افهامه واقناعه والتأثير فيه .

انها تهتم بالفرد والجماعة وتكوين العلاقات الطيبة مع الفرد والجماعة داخل المنشأة وخارجها ، وان ذلك يعتمد على الصدق والحقيقـة والفهم المتبادل . انها تعمل على رعاية مصالح الجماهير المختلفة وتسعى الى أن تحقق الادارة العليا ذلك .

ان العلاقات العامة — في سبيل تحقيق اهدافها — تعمل على الاتصال السليم والفهم التـام السليم للجمـاهير والفئات ذات العلاقـة ومشاكلها ومطالبها وما تريده من المنشأة او المنظمة وما تريد ان تعرفه عنها ، لتنقل ذلك بصورة صادقة وتحث المسئولين على التجاوب معها . وفى الـوقت نفسه الاتصال ونقل وشرح موقف وسياسات وسلوك وتصرفات الحكومة او المنظمة او المنشأة بشكل صادق وسليم دون تجاهل لوعى وعقلية تلك الجماهير او الفئات ودون تجـاهل لدورها ، وحقوقهـا . ومن ثم يتحقق التوازن والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والفهم المتبادل وتتكون العلاقات الطيبة والمتينة بين الطرفين ويعم الرخاء والاستقرار والشعور بالطمانينة .

أن الاعلان يقدم الى الغير السلعة او الخدمة التى تنتجها المنشـأة ويروج لها ، والعلاقات العامة تقدم المنشأة ككل الى الغير والى كـافة الفئات المعنية فهى تروج للمنشـأة واعمالها وخدماتها ومساهماتها ورجالها وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الغير .

ان اى منشأة او منظمة لا تستطيع ان تعيش بمعزل عن المجتمـع او الجمهور والبيئة المحيطة بها او الفئات التى تتعامل معها ، وان كـلا الطرفين فى حاجة الى الآخر ، وانه بدون الصـلات والعلاقـات الطيبـة بينهما لا تستطيع تلك المنظمات ان تضمن لنفسـها السـلام والاستقرار والتقدم الممكن الوصول اليه . وهناك من الامثلة الواقعية التى دلت على

ان وجود العلاقات الطيبة بين المنظمات والجمهور أساس ضرورى لبناء تلك المنظمات وتقدمها . ولكى يتحقق ذلك لابد من وجود الاساس السليم والتجاوب السليم والواقعى من جانب المنشأة أو القادة ، وكذا الفهم والاحترام ، والتوضيح والصدق فى نقل الصورة والمعلومات ، والقدرة الفنية على نقل المعلومات بالطرق السليمة ، وهذا ما تقوم عليه وتعنى عليه وتعتنى به العلاقات العامة .

ان العلاقات العامة عن طريق اتصالها ودراستها تستطيع ان تعبر عن موقف الجماعات والجماهير ، وتنقل عنه صورة واضحة الى الادارة العليا أو المسئولين وهؤلاء ان لم يتجاوبوا فان العلاقات العامة تجد نفسها تعمل فى فراغ ولا تصل الى أهدافها . وعندما يكون هناك — عن حق — ما يعوق تجاوب المنشأة مثلا مع بعض متطلبات تلك الجماهير او الفئات ، فان العلاقات العامة هنا تستطيع ان توضح وتتبرح وتقنع وتكسب التأييد والمساندة لان الاساس هنا كان الصدق والحقيقة والاحترام وبذلك تتحقق الثقة والفهم المتبادل والعلاقات الطيبة .

ان الهدف الاول للعلاقات العامة ليس مجرد الحصول على التجاوب والشعبية أو الكسب المؤقت ، ولكن الهدف الاول هو الثقة والفهم المتبادل. وهذا يبين من ناحية — انه لا يجب ان يقابل مفهوم العلاقات العامة بمفهوم العلاقات الانسانية ، حيث لا يمكن أن تخلق الثقة دون علاقات انسانية . ومن ناحية اخرى فان هذا الهدف يبين ان العلاقات العامة لا يمكن ان تصل الى درجة التقنين او الاوامر او التعليمات ، وذلك على عكس السلطة ، فان وجود وخلق الثقة لا يؤخذ ولا يفرض بل هى تكتسب وتستحق بالاحترام والصدق والفهم المتبادل والاتصال السليم كما ان الوصول الى علاقات عامة طيبة وسليمة ليس بالامر السهل ولا يمكن الوصول اليه سريعا ، حيث ان الحصول على ثقة واحترام الجماهير والراى العام والفئات المعنية — وهو الهدف النهائى للعلاقات العامة — يحتاج الى وقت وصبر وبرنامج منظم تنظيما سليما ، والى دراسة ومتابعة للنتائج المتوصل اليها وتجاوب مع هذه النتائج ومع الظروف والاتجاهات ورغبات واهداف الجماهير ، انها تتطلب جهدا شاقا ومتفهما ومقتنعا بدور العلاقات العامة .

ان الاعتقاد اصبح كبيرا نحو الخير المتوقع من العلاقات العامة السليمة والفعالة وان النتائج الطيبة المتحصل عليها ذات فائدة كبيرة بالفعل ؛ لقد ساعدت العلاقات العامة على خلق حسن الاستعداد اللازم للتفاهم والتعايش المنتج ، ولكنها ليست بالدواء السحرى الذى يحل

او يعالج كل المشاكل ، ولكن عندما يكون هناك وعيا وفهما حقيقيا لدورها واهتماما بادائها واساسا سليما تقوم عليه فانها تصبح اداة قوية فى يد المسئولين أو الادارة نحو تحقيق الاهداف ونحو تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ولذلك يجب استخدامها بحكمة وبأسس ووسائل سليمة ، ولذلك ايضا فهى تتطلب رجالا على علم وفهم بها وعلى فهم عميق للمسئوليات الاجتماعية .

ان العلاقات العامة فى تطورها دليل على تطور الشعب والمجتمع ، وانك تستطيع أن تعكس مدى تقدم امة ما على أساس مدى تقدم العلاقات العامة السليمة بها .

ان أهمية الاهداف والدور الذى تحققه او يمكن أن تحققه نشاط العلاقات العامة والنتائج العامة والنتائج الطيبة التى حصلنا عليها نتيجة للعلاقات العامة الفعالة ثم ومن ناحية أخرى فان الدور التأثيرى الكبير لها والذى يمكن ام يكون فى اتجاه غير سليم عن جهل او فى اتجاه خطير عن عمد ، كل ذلك أدى الى اهتمام الجماهير والمسئولين والمختصين بها ووضع أسس علمية لها ، ومناقشة دورها بحثا عن معايير لادابها واخلاقياتها بين من يتولون مسئولية مزاولة هذه المهنة ، ولذلك فقد قام الاتحاد الدولى للعلاقات العامة بوضع دستور لإداب هذه المهنة وذلك فى الاجتماع السنوى الذى عقد فى اثينا سنة ١٩٦٥ وسمى هذا الدستور « كود اثينا » .

الاساس السليم للعلاقات العامة :

انه فى ضوء ما سبق بيانه عن المفهوم الحقيقى للعلاقات العامة وابعادها ، وفى ضوء تلك الاهداف الحقيقية التى يمكن للعلاقات العامة السليمة تحقيقها يتبين لنا بوضوح وبغير جدال أن العلاقات العامة السليمة التى يمكن أن تحقق اهدافها الواقعية انما تقوم على الحقيقة ؛ ثم بذل الجهد من جانب إدارات المنشأة فى مجالات العمل والسياسات والاجراءات والانتاج سواء انتاج سلعة او خدمة بما يتفق مع صالح جمهور المنشأة لكى تصبح تلك الحقيقة مرضية وفى صالح الطرفين ، وسوف تستمر العلاقات العامة الواعية فى نقل رغبات ودوافع واتجاهات ومشاكل وسلوك جمهور المنشأة الى الادارات المعنية بامانة او تحثهم على الوصول اليها والتعامل معها حتى تستطيع ان تستمر العلاقات العامة فى أداء دورها بنجاح .

وعليه فان توضيح الحقائق والشرح وبيان الاسباب الحقيقية وراء السلوك والتصرفات وتوخى الصدق والامانة فى كل ما يصدر عن العلاقات العامة وعن اجهزة المنشأة هو الاساس السليم الذى تعمل من خلاله وعلى

اساسه العلاقــات العامة الحقيقية والناجحــة . وان تغطية او اخفــاء الحقائق والمساوىء ونواحى التقصير ثم تزوير او تزييف الحقائق وتلمس الحجج الواهية لكل خطــأ او تقصــير واستمرار تلمس الاعــذار وتغيير الحقائق ومحاولة اظهار المنشــأة فى غير واقعها كل ذلك لن يفيد فى النهاية حتى ولو نجح بعض الوقت ، كما انه لا يخلق مجتمعا سليمــا او طيبــا . وعندما يكتشف الجمهــور هذا الموقف ســوف يفقد بشدة الثقــة ويصبح استردادها صعبا او فى حاجة الى مجهود كبير ، ومن ثم تتعثر العلاقــات العامة فى اداء دورها .

ولاشك ان ذلك الاساس السليم للعلاقــات العامة يتطلب وجــود الادارة الواعية بدورهــا وبحق الجمهور عليهــا وبدور العلاقات العامــة الحقيقى فى العمل على التطوير باستمرار والسعى اليه بخطوات ثابتــة حتى توفر للعلاقات العامة مجالا خصبا ومن ثم تساهم فى جعل الحقيقــة مرضــية .

اختصاصات ووظائف العلاقات العامة

ومدى مسئولية جهاز العلاقات العامة

ونرى ان نشير هنا الى ان راى الناس فى مؤسســة او منشأة ، وموقف هؤلاء الناس من هذه المنشأة لا ياتى نتيجة لاعمال العلاقات العامة وحدها او نتيجة لنشاط ادارة العلاقات العامة وحدها وانما يتكون نتيجة عــدد من الجهود او من حصيلة تاثيرات متعددة. ولذلك نوهنا فى اكثر من موقع أن مسئولية تحقيق الاهداف المرجوه ــ السالف الذكر ــ لا تقع مسئوليتهــا على عاتق العلاقات العامة وحدها . او نستطيع ان نقول بشكل اكثر دقة ان مسئولية تحقيق اهداف العلاقات العامة لا يقع على ادارة او جهــاز العلاقات العامة وحده ، انمــا هى ايضا مســئولية كل ادارة او قســم او مدير او رئيس ، كل فى موقعه وفى مجاله وكل بقدره . ولكنا فى الوقت نفسه نقول ان مسئولية ادارة العلاقات العامة وخبراؤها ــ وخــاصة فى المؤسسات الواعية ــ هى دراســة هذه المؤثرات جميعها وفى مواقعهــا المختلفة ، ثم التدخل بالتوصية والتعديل المقصــود ، والتدخــل بالنصح والتوجيه والمعاونة فى المواقع والادارات المختلفة ثم لدى الادارة العليــا ، بجانب قيامها بدورها ونصيبها التنفيذى . وهذا يستدعى الدراسة والبحث والتنسيق والتخطيط العلمى والتنفيذ الفنى من جانبها ، والوعى والادراك، والتجاوب مع دورها من جانب الادارة العليا والادارات الاخرى بالمنشأة ، ومن ثم تتحقق الاهداف المتكاملة لنشاط العلاقات العامة .

يحق لنا بعد ما تقدم ان نتساءل عن الوظائف والاعمال التنفيذية التى تقوم او يجب ان تقوم بهـا ادارة العلاقـات العامة ؟ وتظهـر اهمية هذا التسـاؤل بعدما عرفنا ان تحـديد مفهوم العلاقات العـامة لم يكن بالامر السهل ، وقد خضع للعديد من التعريفـات ، كما اختلفت النظرة الى تلك الوظيفة بين القائمين عليها او بين القائمين على المنشـآت والمؤسسات ، انعكس ذلك على ما يجب ان تشملـه تلك الوظيفـة من اعمال واهـداف او ما يمكن تحققـه . كما كان الاستخدام للعلاقـات العامة — من جـانب البعض — ان اغراض مريبة او مشكوك فيها او فى اغراض غير صـادقة او لا تمت الى العلاقات العامة السليمة بصلة او على اساس غير الاساس السليم الذى يجب ان تقوم عليه او الخلط بينها وبين العلاقات الصـناعية والإعلام والترويج والاعلان ، ادى ذلك كله ايضا الى اختلاف الوظـائف والاعمال التى تقوم بها او تناط الى ادارة العلاقات العامة .

وقد قام الاستاذ حسن خير الدين فى كتابه « العلاقـات العـامة » بتلخيص الوظائف والاعمال التى يمكن ان تقوم بها العلاقات العامة السليمة فى النقاط التالية بعد ، والتى عن طريقها يمكن حل مشكلة تحديد اعمـال هذه الوظائف ومشكلة الاختصاصات بين الادارات المختلفة :

١ — تعريف الجمهور بالمنشاة ، وشرح السلعـة او الخدمـة التى تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها .

٢ — شرح سياسة المنشاة الى الجمهور ، او اى تعـديل او تغيير فيها بغية تبوله اياها والتعاون معها .

٣ — مساعدة الجمهور على تكوين رايه وذلك بمدة بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على اساس من الواقع واساس من الحقائق .

٤ — التاكد من ان جميع الاخبار التى تنشر على الجمهور صحيحـة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .

٥— مد المنشاة بكافة التطورات التى تحدث فى الراى العام .

٦ — حماية المنشاة ضد اى هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر اخبـار كاذبة او غير صحيحة عنها .

٧ — تهيئة جو صالح بين المنشاة والافـراد وبين الافراد بعضـهم وبعض داخل المنشاة .

٨ — اخبار الادارة العليا للمنشاة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة .

٩ — بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التى تهم الادارة العليا ، ورفعها اليها .

١٠ — مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الادارية والمستويات الدنيا وبالعكس .

١١ — التأكد من ان اهداف المنشاة واغراضها واعمالها تلقى الاهتمام الكافى من فئات الجمهور المختلفة .

١٢ — تعمل كمنسق بين الادارات المختلفة فى المنشاة لتحقيق الانسجام بين بعضها وبعض ، وبينها وبين الجمهور الداخلى والخارجى .

١٣ — تعمل كمستشار شخصى لاعضاء مجلس الادارة ولجميع الافراد فى المستويات الادارية العليا واسداء النصح للمسئولين عند اصدار القرارات وتعديل السياسات » .

ونضيف الى ما تقدم — او نزيد بعضه توضيحا — ما يلى :

أ — ان الفئات او الجماهير التى يهم المنشاة الاتصال بها لتحقيق اهداف العلاقات العامة هى :

١ — العملاء والمستهلكون .

٢ — العاملون بالمنشاة .

٣ — المساهمون .

٤ — الموزعون .

٥ — الموردون .

٦ — المجتمع المحلى المحيط بالمنشاة .

٧ — الحكومة وهيئاتها ومؤسساتها ومصالحها واجهزتها المختلفة .

٨ — الصحافة واجهزة الاعلام الاخرى كالتليفزيون والصحافة .

٩ — الهيئات التجارية والهيئات التعليمية والهيئات الثقافية .

١٠ — الهيئات الاجتماعية والدينية .

١١ — اى فئات خاصة اخرى ذات علاقة بالمؤسسة او تهم المؤسسة .

ومن ثم تقوم ادارة العلاقات العامة بوضع خطة وبرنامجا للعلاقات العامة مع كل فئة من هذه الفئات والتنسيق بين تلك البرامج لضمان تحقيق اهداف العلاقات العامة على مستوى المنشاة .

ب — تقوم ادارة العلاقات العامة بتقييم وتحديد واختيار وسائل الاتصال المناسبة لكل برنامج او لكل فئة من فئات الجماهير ذو الاتجاهين وبما يحقق الفائدة المرجوه عامة ومن الوسيلة المستخدمة خاصة ، ومن ضمن الوسائل المستخدمة :

١ — البحث العلمى الميدانى — عن طريق الاستقصاء والملاحظة العملية والتجربة العلمية — مع مفردات كل فئة من جماهير المنشاة للوقوف على رغباتها وآرائها وما تطلبه من المنشاة ونواحى اعتراضاتها وموقفها من المنشاة وتطور هذا الموقف ، ثم للوقوف على خصائصها الاجتماعية والانسانية والاقتصادية .

٢ — الصحف اليومية أو الاسبوعية ، المحلية أو الاجنبية .

٣ — عقد الاجتماعات والمحاضرات والنداوت وحلقات البحث وتبادل الراى والمؤتمرات .

٤ — المجلات العامة أو المتخصصة أو التى تصدرها جهات خاصة .

٥ — مجلة المنشاة .

٦ — الكتب والنشرات والكتيبات الدورية وغير الدورية والمطبوعات المختلفة .

٧ — التقارير السنوية التى تصدرها المنشأة سواء للمساهمين أو للعامة .

٨ — الاعلان والافلام .

٩ — الاذاعة والتليفزيون واعداد البرامج الخاصة

١٠ — السينما وعرض الافلام الخاصة .

١١ — الاعلان والاعلام بوسائله وصوره المختلفة :

* الكلمة والشرح .
* التصوير والرسم والرسوم البيانية والاحصائية .
* الشرائح المصورة والصور المتحركة والكاريكاتير وشرائط الاخبـــار .
* النتائج السنوية والاجندات ومواد الدعاية والهدايا .
* اللافتـــات والملصقات والاعلانات الضـــوئية والنيـــون واعلانات الطرق والحوائط والاعمدة .
* النشرات البريدية .
* اغلفة علب الكبريت و ســدادات الزجاجات وما شـــابه ذلك .
* الاستعراضات واقـــواس النصر وعربـــات الزهـــور فى المناسبات المعينة .

١٢ — المعارض والاسواق الدولية والمحلية والاقليمية .

١٣ — الزيارات الجماعية والزيارات الشخصية للمنشاة ومصانعهـــا وتنظ الرحلات الى مصانع المنشـــاة ووحداتها .

١٤ — حفلات الاستقبال .

١٥ — تبادل الرسائل المباشرة .

١٦ — الاشتراك فى المناسبات المختلفة .

ويضيف الاستاذ الدكتور حسن توفيق فى كتابه عن العلاقات العامة ان حســن معاملة الموظفين للغـــير وللمتعاملين مع المنشـــاة ، والسياســات والاجراءات الادارية السليمة للشركة ، والخدمات الاجتماعية التي تؤديها الشركة للعاملين وللغير ، وتعتبر من وسائل الاتصال الهامة والتي تساهم بالتالي في تحقيق الهدف بنجاح . وهذا بدوره يؤيد ما سبق قوله ان العلاقات العامة ليست واجب ادارة العلاقات العامة فقط بل هى مسئولية كل ادارة وكل مدير وكل موظف مســـئول .

جـ — انه بناء على ما تقدم يقسم الكثيرون وظائف واعمال العلاقات الى ستة انشطة او موضوعات رئيسية :

١ — نشاط البحث والدراسات .

٢ — نشـــاط التخطيط .

٣ — نشاط التنسيق .

٤ — نشاط التصميم والانتاج .

٥ — نشاط التوجيه والاشراف .

٦ — نشـــاط التنفيذ .

٧ — نشاط المتابعة والتقييم .

٧ — وظيفة او اعمال الخدمات المكتبية

ربما لم تلق الوظيفة او هذا النشاط الاهتمام الكافى او الاهتمام المخطط والذى يتم عن قصد فى كثير من المشروعات وخاصة فى الدول النـــامية ، بجانب أن الكثير من المشروعات لم يوفر لها المتخصصين فى هذا المجال بالرغم من ان تلك الاعمال المتعلقة بما اسميناه « الخدمات المكتبية » — أو غالبيتها — يزاول بالفعل داخل كافة المنشآت ، فغالبية هذه الاعمال لازمة وقائمـــة بالفعل ، وبعضها قد لايزاول نهائيا او انه يتم تلقائيا او بمجرد الاجتهـــاد ودون دراية الى اهميته وتأثيره البـــالغ على مناخ العمل ومظهر المنشـــاة وتهيئة الجو الصالح للعمـــل امام العاملين والجـــو الصالح للتعامل امـــام المتعاملين مع المنشاة ، وان بعضه يؤثر تأثيرا مباشرا وواضحا على انتاجية وفاعلية العاملين وعلى الجهد والوقت المبذول ثم على سلوك ومعنوية العاملين بالمنشاة؛ ولذلك — وفى رأينا — كان لابد من التدخل لحصر هذه الاعمال وتحديد اهدافها ومسئولياتها وتوجيهها ومتابعتها ومن ثم ادارتها الادارة العلميـــة السليمة ، وبالتالى ايضا كان لابد من توفير الخبرة والتخصص لها ســـواء من داخل او خارج المنشاة .

ونستطيع مبدئيا بيان تلك الاعمال التى اطلقنا عليها فى مجموعهـــا باعمال الخدمات المكتبية بما يلى :

- اعمال السكرتارية .

- اعمال المحفوظات والارشـيف والدفـــاتر والمستندات والنمـــاذج والمعدات اللازمة .

- اعمال الاتصالات السلكية واللاسلكية « تليفونات — تلكس ».

- الاستعلامات بأشكالها المختلفة .
- الادوات والتجهيزات المكتبية المختلفة وكافة الادوات المساعدة .
- آلات كـاتبة .
- آلات حاسبة .
- اثاثات مكتبيـة .
- اثاثات وادوات حفظ .
- أدوات ومعدات كتابية .

الخ ....

- اعمال الامن والامان والوقاية .
- اعمال ووسائل حركة وانتقال العاملين .

- اعمال تنظيم المكاتب والادارات والمساحات المختلفـة داخل المبنى وتسهيل حركة وانسياب العمل والعاملين بجانب توفير الشكل والـذوق المـلائم .

ثانيا : الاشكال القانونية للمشروعات

عند البدأ فى تكوين اى مشروع لابد وان يتحدد الشكل القانونى الذى سيتخذه هذا المشروع وذلك بمقتضى القانون فى مصر او فى اى دولة . ويتوقف اختيار الشكل القانونى للمشروع على عدد مؤسسى او مالكى المشروع ، وطبيعة المسئوليات التى يفضل ان يتحملها الشركاء ، وطبيعة العلاقة القانونية التى يختارونها بينهم وفيما بينهم وبين الغير ، والحجم المالى للمشروع وما يستطيع مؤسسى المشروع توفيره ومدى حاجتهم الى شركاء او مساهمين آخرين ... الخ .

ويتخذ المشروع احد الاشكال القانونية الاتية :

١ — المشروع الفردى .
٢ — شركة التضامن .
٣ — شركة التوصية البسيطة .
٤ — شركة المحاصة .
٥ — شركة المساهمة .
٦ — شركة التوصية ذات الاسهم .
٧ — الشركة ذات المسئولية المحدودة .

والمشروع الفردى يملكه شخص واحد ، وهو كما سنرى اقدم وابسط انواع المشروعات وذلك لسهولة وبساطة انشائه فهو ينبع من ارادة فردية ومن قرار شخصى وفردى . ولكن العيوب والمشاكل التى يقابلها المشروع الفردى — كما سنرى — فضلا عن تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية ادت الى الحاجة الى مشروعات اخرى كبيرة من حيث الحجم وراس المال وتعاون عدد اكثر من الشركاء فى تحمل راس المال والمسئوليات واهمية تعدد الخبرات التى تدير المشروع ، ولم يكن من الممكن ان يتم الاستجابة الى ذلك عن طريق شكل قانونى واحد للشركاء او للشركة التى تتم بينهما او بينهم ، بل كان من الافضل ظهور انواع مختلفة من الاشكال القانونية للشركات تستجيب لحاجات وامكانيات رجال الاعمال والمستثمرين ومدى حجم المسئولية التى يتطلعون اليها . ومن هنا ظهرت وتعددت انواع الشركات كما سنرى .

فالمشروع الفردى اذن يملكه شخص واحد ، بينما الشركة يملكها شخصان على الاقل . فالشركة بوجه عام هى اتفاق بين شخصين او اكثر

على القيام بعمل او اعمال معينة بقصد الربح ، وان يتم توزيع الارباح او الخسائر بين الشركاء طبقا لنص او عقد الاتفاق المبرم .

والشركات من حيث تكوينها نوعان :

- شركات اشخاص : وهى شركة التضامن ، شركة التوصية البسيطة ، شركة المحاصة .

- شركات اموال : وهى الشركة المساهمة ، شركة التوصية بالاسهم ، الشركة ذات المسئولية المحدودة .

وبشكل عام فان شركات الاشخاص هى التى تعتمد فى كيانها على شركاء محددين ومعينين بالاسم فى عقد الشركة ، واذا ا... ب احدهم لم يعد للشركة وجود قانونى .

اما شركات الاموال ، فهى على العكس من ذلك ، لا يقوم او يرتكز وجودها واستمرارها على شركاء معينين او محددين ، ولاى شريك الحق فى الانسحاب فى اى وقت ، ودون ان يتاثر بذلك كيان الشركة ووجودها القانونى . ولكنا احيانا نلاحظ انه وان كان ما تقدم هو الاساس العام للتفرقة بين شركات الاشخاص وشركات الاموال الا انه فى بعض شركات الاشخاص قد نجد ان انسحاب احد الشركاء جائز دون ان يتاثر بذلك كيانها ولكن هذا يكون متفق عليه وفى ظل اوضاع معينة او محددة طبقا لنص العقد . ومع ذلك فان الاساس العام للتفرقة يظل قائما وهو ان شخص الشريك فى شركات الاشخاص هو جزء من مقوماتها ووجودها .

كما نشير هنا الى ان شركة التوصية بالاسهم وان ... ت اعتبرت ضمن شركات الاموال الا انها فى حقيقة تكوينها خليط من شركات الاشخاص وشركات الا ... ال .

ان الهدف من التعرض لهذه الانواع والتعريف بها — فى كتاب الادارة واشكالها القانونية ومسئولياتها واجراءات وشروط تكوينها ، ولكنا هنا نوجز الحديث عن التعريف بنوع الشركة وماهية تكوينها وبعض المزايا التى تحققها وبعض العيوب او المشاكل التى تقابلها .

ان الهدف من التعرض لهذه الانواع والتعريف بها — فى كتاب الادارة
— هو بجانب اهمية المام طالب الادارة بالانواع القانونية للمشروعات

فانه من الواجب ان ندرك الى اى مدى تتاثر ادارة المشروع وحاجته الى الادارة العلمية بالاشكال القانونية للتنظيم او للمشروع . ويقول الاستاذ الدكتور على عبد المجيد — فى كتابه عن الاصول العلمية للادارة والتنظيم :

« ان الشكل القانونى للمشروع له اثر كبير على كثير من النواحى الادارية والتنظيمية فيه ، اهمها ما يلى :

١ — اجراءات انشاء المشروع وتكوينه ، حيث تسهل فى المشروع الفردى وتصعب فى شركات الاشخاص وتتعقد فى شركات الاموال .

٢ — الهيكل التنظيمى للمشروع ، حيث يختلف فى ذلك المشروع الفردى عن الشركات ، وتختلف شركات الاشخاص عن شركات الاموال وخاصة من حيث تشكيل الادارة العليا التى قد تتكون من صاحب المشروع «الفردى» الذى يملك جميع السلطات ، او من مجلس شركاء « فى شركات الاشخاص » يسير على اسس معينة يضعها الشركاء ، او من مجلس مديرين « فى الشركات ذات المسئولية المحدودة » او مجلس ادارة فى الشركات المساهمة يسير طبقا لشروط خاصة فى قانون الشركات . هذا فضلا عن ان طريقة تقسيم وتجميع اوجه النشاط فى الجهاز التنظيمى تختلف ايضا نظرا لاختلاف الحجم وطرق الرقابة والاشراف والقوة العاملة والهيئة الادارية الموجودة وكفايتها .

٣ — تمويل المشروع ، سواء من حيث الحصول على راس المال ، او من حيث الافتراض الشخصى او من البيوت المالية او باصدار السندات .

هذا فضلا عن الناحية الخاصة بتكوين الاحتياطيات ، وتوزيع الارباح وخاصة بالنسبة للشركات المساهمة . فالمسئولية المالية لاصحاب المشروع مثلا قد تكون غير محدودة « كما فى المشروع الفردى وشركات الاشخاص بالنسبة للمتضامنين » فلا يجتذب المستثمرين الحريصين على اموالهم . كما ان المسئولية غير المحدودة من ناحية اخرى قد تكون حافزا للاقراض زيادة على ما يسمح به من اقراض نظرا لضمان الممتلكات الشخصية — بجوار اموال المشروع — للسداد . هذا بالاضافة الى ان حجم المشروع الذى يتأثر الى حد كبير بالشكل القانونى له اثر كبير فى الناحية التمويلية وخاصة من حيث جاذبية الاستثمار والاقتراض .

٤ — تكوين الكفايات الادارية ، حيث أن حجم المشروع وطبيعته وكيفية ادارته وتبعيته ومركزه الادبي له اثر كبير على اجتذاب الاكفاء من العاملين والمديرين ، هذا فضلا عن أن القدرة المالية لها اثر كبير ايضا فى ذلك . ولاشك أن الشكل القانونى يؤثر فى جميع هذه النواحى . فمثلا كثير من الافراد يفضلون العمل فى الشركات المساهمة او شركات الاموال على الاشتغال بالمشروعات الفردية او شركات الاشخاص لان ذلك قد يكون اكثر ضمانا لهم ، كما يمكنهم أن يبتعدوا عن التحكم الشخصى لصاحب (او اصحاب) العمل ، فضلا عن المركز الادبى .

٥ — الحرية فى التصرف وسرعة البت فى الامور واصدار القرارات، حيث قد يفضل المشروع الفردي غيره من المشروعات فى ذلك .

٦ — طرق الرقابة والاشراف ، سواء اكانت مباشرة او غير مباشرة، ومدى استمرار الرقابة وشمولها لجميع نواحى النشاط فى المشروع . . حيث يتوقف على مدى توافر المشرفين الاكفاء ، واستمرارهم فى العمل ، ومدى توافر الدافع الى ذلك ، والقدرة على استخدام الطرق الرقابية العلمية ، وحجم العمل ... الخ . كل هذه العوامل لاشك تتاثر بالشكل القانونى ، ويظهر الفرق ملحوظا بين المشروعات الفردية وشركات الاشخاص وشركات الاموال .

ولاشك فى ان تحديد المسئولية القانونية والمعاملات قد اصبح من الاهمية بمكان حتى اصبح نجاح المشروع يتوقف على وضع قواعد واضحة لتحديد هذه المسئولية بالنسبة لكل شخص متصل بالمشروع ، سواء كان هذا الشخص مديرا او مساهما او موظفا او عميلا من عملاء هذا المشروع ولذلك فقد عمد القانون التجارى الى تحديد المسئوليات المختلفة وبيان حقوق وواجبات جميع الاشخاص المشتغلين او المتصلين بالاعمال التجارية والصناعية حتى يعمل على حماية السوق ونشر الثقة بين ارجائها . فمثلا نجد ان مدير المشروع . يجب ان يكون مسئولا عن عماله وخاصة بالنسبة للتصرف فى اموال المشروع ، كما ان الشريك او المساهم يجب ان تعطى له كافة الضمانات الممكنة منعا لضياع امواله ، والا انهارت الثقة فى انشاء المشروعات واستثمار الاموال فيها . وكذلك نجد أن كل عامل فى المشروع يجب ان يكون مسئولا عن عمله مع بيان حدود هذا العمل . كما ان لكل عامل حقوقا لدى المشروع يجب توضيحها بكل جلاء . كل هذه الحقوق والواجبات تتوقف فى تحديدها الى حد كبير على الشكل القانونى للتنظيم .

وفيما يلى نعطى فكرة سريعة عن هذه الاشكال القانونية ومزايا كل منها وعيوبه :

١ — المشروعات الفردية

المشروع الفردى هو الذى يقوم به فرد واحد فيكون هو صاحبه ومالكه ، لا يشرك معه احدا الا ان يكون مديرا يتولى الادارة فحسب ، اى موظفا اجيرا لا شان له بملكية المشروع .

فصاحب المشروع الفردى — بوصفه المالك الوحيد — هو الذى يضع سياسة المشروع المالية والتجارية ، ويقوم بتنفيذها ويتحمل جميع مسئولياته .

مزايا المشروع الفردى :

١ — المشروع الفردي يمكن صاحبه من اتخاذ القرارات التى يراها، فيقوم بتنفيذها فورا ، اذ ليس له شركاء يعارضون رايه او يقفون فى وجهه . فهو يمتاز بسرعة التقرير وسرعة التنفيذ .

٢ — الحافز الاساسى لصاحب المشروع الفردى هو الحصول على الربح ، فهو لا يسرف فى الانفاق ضنا بماله ان يضيع على عكس الحال فى بعض انواع الشركات اذ يلاحظ فيها اسراف لا مبرر له اذ ان من ينفق فى الاغلب ليس هو صاحب المال .

٣ — انشاء المشروع الفردى عمل يسير لا يحتاج الى اوضاع قانونية معقدة او الى تسجيل قرارات او محاضر كما هو الشأن فى الشركات المساهمة مثلا ، اذ أن اهم ما يفرضه القانون فى حالة المشروعات الفردية هو امساك السجلات القانونية اللازمة كدفاتر الحسابات وصور الراسلات.

عيوب المشروع الفردى :

١ — ضعف الائتمان هو العيب الاساسى فى المشروعات الفردية ، وذلك أن الضمان الوحيد للدائنين هو الاموال الخاصة لصاحب المشروع لانها هى التى تضمن التزاماته . ولذلك لا يميل رجال الاعمال او المقرضون الى القيام بعمليات واسعة النطاق مع اصحاب المشروعات الفردية لان اى خطأ يرتكبه صاحب المشروع الفردى قد يدمر المشروع كله ، فان ذهب راس ماله سدادا لجزء من الديون فان اصحاب الحقوق قد لا يجدون فى امواله الخاصة ما يكفى لوفاء باقى الالتزامات .

٢ — كثرة احتمالات الخطا من عيوب المشروع الفردى ايضا ، وذلك انه مهما بلغ الفرد من كفاية ومقدرة ، فانه بانفراده بالادارة معرض للخطا على عكس الحال فى الشركات حيث يتعاون فى الادارة اكثر من شخص واحد عادة مما تقل معه فرصة الوقوع فى الخطأ .

٣ — ومن عيوبه ايضا ضآلة راس المال ، اذ انه لا يعتمد الا على ما يقدمه شخص واحد هو صاحب المشروع ، على عكس الحال فى الشركات حيث يتعاون شخصان على الاقل فى تدبير راس المال مما يزيد جملته حتما .

٤ — وهناك عيب ينصب أثره مباشرة على صاحب المشروع الفردى نفسه ، هو هذه المسئولية المطلقة التى يقع عبؤها على كاهله ، أى مسئولية الضمان العام بأمواله الخاصة لالتزامات المشروع . فقد يستغل من ثروته الخاصة فى مشروعه جزءا محدودا من امواله ، ولكن الضمان فى الواقع لا يقتصر على قيمة راس المال المستغل ، وانما يشمل كل ما يملكه ولو كان أضعاف راس المال ، ففى حالة الافلاس — مثلا — لا يقتصر الأمر على ضياع ممتلكات المشروع وانما تضيع ايضا الممتلكات الخاصة لصاحب المشروع .

٥ — نجاح المشروع الفردى انما يقوم على شخصية صاحب المشروع من حيث مقدرته وكفايته وأمانته وحسن اتصاله بالناس ... الخ فاذا مات مثلا إنهار المشروع بموته وقلما نجح ابناؤه او ورثته فى ادارته بنفس المقدرة .

٢ — شركات التضامن

ما هية شركة التضامن :

تتكون شركة التضامن من شريكين او اكثر ، ويكون الشركاء فيها متضامنين ، ومسئولين مسئولية غير محدودة عن الوفاء بالتزامات الشركة ، بمعنى ان كل شريك مسئول بمفرده عن هذه الالتزامات ، ولو لم يكن طرفا فيها ، او لم يكن له دخل فى الادارة ، كما ان امواله الخاصة — بخلاف حصته فى راس المال — ضامنة لهذا الوفاء .

وشركة التضامن من هذه الناحية — ناحية المسئولية المطلقة — تشبه المشروع الفردى ، لان صاحبه مسئول ايضا مسئولية غير محدودة .

ويلاحظ ان الشريك المتضامن ، الذى لم يمنح حق الادارة لا يجوز له أبدا أن يتدخل فى ادارة الشركة،ولكن هذا لا ينفى عنه مسئوليته المطلقة التضامنية ، ولكن لمثل هذا الشريك الحق فى فحص دفاتر الشركة ومراسلاتها والاطلاع على العقود واجراء التفتيش وابداء المشورة ... الى غير ذلك مما لا يدخل فى باب ممارسة الادارة الفعلية .

عنوان شركة التضامن :

يستلزم القانون أن تعنون الشركة بأسم واحد او اكثر من اسماء الشركاء ، متبوعا بكلمة ، « وشريكه .. او وشريكيه .. أو شركائه .. أو شركائهما الى غير ذلك من اساليب التعداد حسب عدد الشركاء ، كأن يقال مثلا : « ابراهيم سعد وشريكاه » اذا كان الشركاء ثلاثة ، فالعنوان هو الاسم الذى تتخذه الشركة لنفسها لتتميز به عن غيرها ، ولتتعامل به مع الجمهور كشخص معنوى قائم بذاته ومنفصل عن شخصية الشركاء .

وقد يكون للشركة اسم تجارى بخلاف عنوانها ، ولكن يتحتم مع هذا أن يذكر عنوانها ايضا ، فان الاسم التجارى لا يغنى عن العنوان : فيقال مثلا « محلات الامانة لصاحبها على السيد وشريكه » .

اجراءات تكوينها :

مجال هذا البحث الدراسة القانونية ، ولكن هذا لا يمنع من ان نشير اشارة عابرة الى ان انشاء شركة التضامن يقتضى تحرير عقد بتكوينها ، ثم عمل ملخص لهذا العقد ، ثم القيام بعد ذلك بما ينص عليه القانون من اجراءات الشهر (اى النشر) بالنسبة الى الملخص دون العقد الاصلى .

واهم البنود التى يجب أن يتضمنها العقد هى : اسماء الشركاء ، وعنوان الشركة ، والغرض منها .. ومدتها .. وراس مالها .. وطريقة توزيع الخسائر والارباح .. وتعيين المكلفين بالادارة وتحديد سلطتهم .. وطريقة عزلهم .. وتحديد مركز الشركاء عند الانسحاب او التصفية .

مزايا شركات التضامن :

اهم هذه المزايا ما يلى :

١ — بساطة الاجراءات القانونية اللازمة لانشائها ، اذ يكفى ان يتفق شخصان على انشاء شركة تضامن فيتم انشاؤها فى يسر وسهولة ،

فان ما يتطلبه القانون فيهـــا من تسجيل او شهر ... الخ لا يقـــاس ابدا في بساطته بما يتطلبه مثلا انشاء الشركات المساهمة .

٢ — المسئولية غير المحدودة التي يتحملها كل شريك على انفـــراد تزيد درجة الائتمان الذى تحصـــل عليه الشركة من الدائنين والمتعـــاملين معهـــا .

٣ — المسئولية غير المحـــدودة هي اكبر دافع للشركـــاء على حسن الادارة ومضاعفة الجهد ، حتى لا يعرضوا اموالهم الخاصـــة للضـــياع ، لان افلاس الشركة لن يقتصر اثره على حصصهم في راس المال فحسب بل يمتد الى اموالهم الخاصة .

٤ — في شركات التضامن لا يجوز لاى شريك ان يتنازل عن حصته في راس المال لشخص آخر الا بموافقة الشركاء . وبذلك لا يســـتطيع الشريك بانسحابه ان يعرض على الباقين بديلا لا يريدونه (يجوز الاتفاق على عكس ذلك) .

٥ — البساطة التى تتسم بها ادارة شركة التضامن تمكنها من اغتنام الفرص التجارية فور ظهورها ، دون انتظار لقرارات قانونية معقـــدة — كاجتماع مجلس الادارة مثلا في الشركات المساهمة .

عيوب شركات التضامن :

اهم عيوب شركة التضامن ما يلى :

١ — لا تصلح شركات التضامن للقيام بالمشروعات الكبيرة ، فقـــد يتسع نطاق عملها وتحتاج راس مال جديد ، وقد يكون الممول موجـــودا ، ولكن يكفى ان يعارض في ضمه الى الشركة ولو شريك واحد ، لعدم ثقته به فلا يتحقق هذا الانضمام ، لان شركة التضامن من شركات الاشـــخاص التى تقوم اساسا على التوافق والانسجام بين الشركاء . وبذلك تظـــل الشركة قاصرة عن توسيع المشروع .

٢ — لا يجوز ان ينضم الى شركة التضامن شريك جديد الا بموافقة اجماعية من الشركاء . وقد يرفض احد الشركاء ضم عضو جديد — ولو على سبيل المشاكسة — فلا يتحقق هذا التضامن مهما كانت له من مزايا وفـــوائد .

٣ — كيان شركة التضامن مهدد بوفاة اى شريك ، اذ يؤدى الامر الى تصفيتها (الا اذا اتفق على غير ذلك) . وكذلك الحال بالنسبة الى افلاس او الحجر .

٤ — نجاح شركة التضامن يتوقف على شخصية الشركاء وحسن سمعتهم ، فاذا كان احدهم غير اهل الثقة ادى هذا الى ضعف المشروع .

٥ — تصرف اى شريك يلزم باقى الشركاء ، فاذا كان من بينهم شريك مستهتر قليل الحرص ، وكان ذى مال خاص يخشى عليه الضياع ، فانه يكفى اى تصرف منه ليضيع برعونته حتى الاموال الخاصة لشركائه الاغنياء لا راس مال الشركة فحسب .

٦ — اختلاف الشركاء المسئولين عن الادارة يؤدى الى تفكك الشركة وانهيارها ، فاذا عاند احدهم باقى الشركاء استطاع أن يعرقل سير العمل ، ولذلك ينبغى ان يراعى التوافق والانسجام فى الجمع بين الشركاء فى شركات الضامن .

٣ — شركات التوصية البسيطة

ماهية شركة التوصية البسيطة :

عرفنا ان شركة التضامن تتكون من نوع واحد من الشركاء هم الشركاء المتضامنون . اما الشركاء فى شركة التوصية البسيطة فنوعان : شركاء متضامنون وشركاء موصون — مع ملاحظة أنه يجب ان يكون فيها شريك واحد على الاقل من كل نوع ، لكى تحمل هذا الوصف القانونى .
والشريك المتضامن — كما عرفناه فى شركة التضامن — مسئول عن التزامات الشركة مسئولية مطلقة غير محدودة ، تتجاوز نصيبه فى راس المال الى امواله الخاصة . اما الشريك الموصى فعلى العكس من ذلك تتحدد مسئوليته بقدر راس ماله فى الشركة .

عنوان الشركة :

يقضى القانون بأن يتضمن عنوان شركة التوصية البسيطة اسم واحد او اكثر من الشركاء المتضامنين (كما هو الحال فى شركة التضامن) متبوعا بكلمة : وشريكه ، او شريكيه ، او شركائه ، او شريكيهما ، او وشركائهم ... الخ . وذلك على حسب الاحوال .

اجراءات تكوين شركة التوصية :

تنطبق على شركة التوصية البسيطة نفس الاجراءات التى يتطلبها القانون عند تكوين شركات التضامن ، مع فرق واحد هو انه لا يجوز ان يتضمن ملخص العقد اسم احد من الشركاء الموصين ، بل يكتفى بيان انصبتهم فى راس المـــال .

علاقة الشريك الموصى بادارة الشركة :

اذا كان للشريك المتضامن الحق فى ان يتدخـــل فى اعمال الشركـــة او يتولى ادارتها (الا اذا اتفق على غير ذلك) ، فانه ليس من حق الشريك الموصى ان يتولى الادارة او يتدخل فيها — واذا اتفق على ان له هذا الحق سقطت عنه صـــفته كشريك موصى واصـــبح قـــانونا فى مركز الشـــريك المتضـــامن .

والحكمة فى هذا الحظر هى ان قيام الشريك الموصى بالادارة قد يوقع المتعاملين معها فى غش اذا يحسبونه شريكا متضامنا ذا مسئولية غـــير محدودة ، فيقيمون معاملاتهم مع الشركة على هذا الاســـاس استنادا الى ما يعرفون من مكانته وثرائه الخاص ، فى حين انه قد يكون مساهما فى راس المـــال بقدر يسير محدود .

كما ان قيام الشريك الموصى بالادارة او السماح له بالتدخل فيها ، قد ينطوى على خطر يمس الشركاء المتضامنين ، وذلك انه قد يقدم على تصرف يطيح بواس مال الشركة مطمئنا الى ان مسئوليته محدودة بقـــدر راس ماله لا تتجاوزه الى امواله الخاصة ، على النقيض من شركائه المتضامنين ذوى المسئولية المطلقة التى قد تذهب بأموالهم الخاصة ايضا نتيجة لهذا التصرف الذى صدر من الشريك الموصى .

ولكن هذا المنع الخاص بادارة الشركة لا يتجاوز نطاقه ، فانه يجوز للشريك الموصى ان يعمل موظفا بالشركة ، ولكن ليس له ان يكون مديرا ، كما ان له ان يتعامل مع الشركة بيعا وشراء ، وله ايضا نفس الحق الذى للشريك المتضامن غير المكلف بالادارة — اى حق الرقـــابة ، والتفتيش ، والاطلاع على العقود والدفاتر وابداء المشورة ... الخ .

مزايا شركة التوصية البسيطة :

مزايا شركـــة التوصية البسيطة هى نفســـها المزايا التى سبق ان ذكرناها عند الكلام على شركات التضامن ، فيرجع اليهـــا . ولكن يمكن ان

نضيف مزأيا جديدة مترتبة على دخـول الشريك الموصى عضـوا فيها ، وهى :

١ ـ توجد فئات من الناس محظور عليهم الاشتغال بالتجارة بمقتضى القوانين أو اللوائح ، كموظفى الحكومـة والمحـامين .. الخ كما يوجـد اشخاص يحول مركزهم الاجتماعى دون ممارسة التجارة ـ كرجال الدين ـ فهؤلاء جميعا يمكن أن يستثمروا أموالهم فى الاعمال التجارية بوصفهم شركاء موصين .

٢ ـ تتيح شركات التوصية البسيطة فرصـة الاستثمار أمـام من يخشون المخاطرة بأموالهم ، اذ يدخلون فيها بوصفهم شركاء موصـين ، فلا تستهدف أموالهم للمخاطر التجارية ، استنادا الى أن مسئوليتهم محدودة بقدر راس مالهم فى الشركة ، على عكس الحال لو كان شريكا متضامنا .

٣ ـ يمكن زيادة راس مال شركة التوصية البسيطة بادخال شركاء موصين ، ولو كانوا على غير انسجام مع الشركاء المتضامنين ، لانهم بهذا الوصف كموصين لا شأن لهم بأعمال الادارة .

٤ ـ يستطيع المخترع الذى لا مال لديـه أن ينشىء شركة توصـية بسيطة يتولى ادارتها واخراج اختراعه الى الاسواق ، وذلك بان يضـم اليه شريكا موصيا ، يزوده بما يحتاج اليه من مال دون أن يكون له دخل فى ادارة الشركة ، وبذلك تكـون وسيلة الى تنشـيط الصـناعة واظهـار الاختراعات .

عيوب شركة التوصية البسيطة :

وعيوب شركة التوصية البسيطة هى نفس العيوب التى شرحناها عند الكلام على شركات التضامن ، ولكن يمكن أن نضيف شيئا جديدا هو أنها تتيح للشريك غير الامين بابا للتلاعب والاحتيال . وذلك بأن يكـون شركة توصية بسيطة يدخل فها بوصفه شريكا متضامنا ، ويضم اليه شريكا موصيا ذا مال كثير . فيساهم الموصى بالقدر الاكبر من راس المال ، فى حين لا يساهم المتضامن الا بالنذر اليسير او بعمله فقط . ولما كان المتضـامن هو المسئول عن الادارة والمتصرف وحده فى شئون الشركة دون الموصى ، فانه ينصرف ويبذر ، ويقترض ـ لانه محتال غير أمين كما قلنا وليس لديـه مال خاص يخشى عليه ـ مطمئنا الى أن الضرر لن يعود عليه الا باقل ما

ربح خلسة وغدرا ، على حين يقع العبء كله على راس المال الكبير الذى ساهم به الشريك الموصى ولذلك يجب عند انضمام الشريك الموصى الى مثل هذا النوع من الشركات ان يتاكد من حسن سمعة الشركاء المتضامنين وسلامة تصرفاتهم .

٤ — شركات المحاصة

ماهية شركات المحاصة :

شركة المحاصة هى تعاقد بين شخصين او اكثر على القيام بعمل او بعملية معينة،مع الاتفاق على تقسيم الارباح او الخسائر الناتجة عن هذه العملية . وهى شركة موقوتة تنتهى مدتها بانتهاء هذا العمل الذى انشات من اجله .

وفى هذا النوع من الشركات لا يتعامل القائم مع الغير بوصفه شريكا فى شركة ، وانما يتعامل باسمه الخاص دون ذكر لشركائه ، متحملا عبء المسئولية وحده ازاء الغير ، وان كانت نتيجة العملية فى ذاتها عبئا مشتركا يتقاسمه الشركاء ، ربحا كان او خسارة .

والشهر (اى النشر القانونى) غير مشترط فى شركات المحاصة ، كما انه ليس لها شخصية معنوية او عنوان قانونى ، ولا يشهر افلاسها ، وانما يشهر افلاس مديرها فقط . كذلك لا يشترط فى تكوينها وجود محرر مكتوب . اى انها شركة مستترة مجهلة لا يعلم بها الجمهور .

مزايا شركة المحاصة :

١ — يمكن تكوينها فى الحال اذ يكفى فيها الاتفاق الشفوى ، ولا تحتاج الى اى نوع من الاجراءات .

٢ — لا يتكبد اصحابها اى نوع من مصاريف التاسيس الخاصة بالشركات الاخرى .

٣ — مصاريف ادارتها محدودة شبه منعدمة ولا تحتاج مقرا خاصا بها ، اذ يمكن مباشرة اعمالها فى مقر العمل الاصلى الخاص باى شريك فيها .

امثلة على شركات المحاصة :

١ — يتفق شخصان (او اكثر) على شراء مقدار من القطن ثم بيعه، مع تقسيم الارباح بينهم أو تحمل الخسارة .

٢ — مؤلفة يتفق مع أحد الناشرين على طبع كتابه ونشره مع اشراك الناشر فى الارباح .

٣ — ممول يمد مصنعا للاحذية بمبلغ من المال ، وفى نهاية العام يتقاسم الارباح مع صاحب المصنع .

٤ — اتفاق شخصين او اكثر على شراء ورقة « يانصيب » وقسمه الجائزة التى قد تربحها الورقة فى السحب .

مقـــارنة :

ـ الشريك الموصى فى شركات التوصية يشبه الشريك المحاص فى شركات المحاصة من حيث ان اسم كليهما لا يظهر فى الشركة ، بل يبقى مجهولا من الغير . ولذلك يصلح هذا النوع ايضا من الشركات لاولئك الذين يحظر عليهم القانون او اللوائح الاشتغال بالتجارة ، او تحول ظروفهم الاجتماعية دون هذا العمل .

ولكن الفرق بينهما أن مسئولية الموصى محدودة بقدر حصته فى راس مال الشركة . أما الشريك المحاص فمسئوليته غير محدودة ولكن بشرط أن يكون هو المتعاقد مع الغير . اما اذا كان شريكه هو الذى قام — دونه — بالتعاقد مع الغير ، فان مسئولية المحاص لا تتعدى نصيبه فى راس المال .

٥ — الشركات المساهمة

تعريفهـا :

هى شركة مكونة من شركاء مجهولين من الجمهور ، ومسئولية كل منهم محدودة بقدر ما يملك من الاسهم . ويقوم بادارتها مجلس ادارة ينتخبه المساهمون من بينهم . والغرض الذى انشئت من اجله الشركة هو الذى يتخذ عنوانا لها ، كان يقال شركة مصر للغزل والنسيج ، او شركة قنال السويس ، فلا يجوز ان يتخذ اسم احد من الشركاء عنوانا لهـا كما هو الحال فى شركات التضامن ، وشركات التوصية البسيطة :

ماهية شركات المســاهمة :

تعد الشركات المساهمة أهم شركات الاموال ، وهى الشركات التى لا يعد مؤسسوهــا جزءا من مقومــاتها ووجودها القــانونى ، فيتغيرون ويتبدلون دون أن يؤثر ذلك على كيانها .

وتتمتع الشركات المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية المساهمين ، أى أصحابها ، وكذلك شخصية مديريها . ولكى نفهم معنى عبارة « الشخصية المعنوية » يمكننا ان نفسرها بأنها « شخص اصطناعى » يتكون من المساهمين كمجموع ، ولكنه منفصل ومستقل عن شخصــية كل واحد منهم ، وهذا الشخص الأصطناعى يتعامل ويلتزم ويقترض ويتملك كأى فرد عادى . اى ان الشخصية المعنوية هى خلق كائن قانونى صناعى يكسب الحقوق ، ويتحمل بالالتزامات .

وقد راينا أن شركات الاشخاص — كالتضامن والتوصية البسيطة — لا تصلح للمشروعات الكبيرة لضآلة رءوس اموالها . وعــلى العكس من ذلك نجد أن الشركات المساهمة هى اصلح ما يكون للمشروعات الواسعة والانتاج الكبير ، لانها تستطيع أن تجمع رءوس اموال ضخمة . ولذلك اصبحت اليوم أهم اشكال المنظمات التجارية والصناعية ، وركنا حيويا فى النهضة الاقتصادية الحاضرة ، فانطوت تحتها اهم انواع الشركات والاعمــال ، كالنقل والملاحة والتامين والبنوك والمناجم والمياه والانارة ... الخ .

ويرجع السبب فى ضخامة رءوس اموالها الى أن رأس مالها مقسم الى حصص صغيرة القيمة ، يمكن تداولها فى السوق بسهولة تسمى اسهما . فضلا عن أن مسئولية المساهم محدودة بقدر ما يملك من الاسهم ، فلا تمتد مسئوليته الى امواله الخاصة . كما أن الاسهم والسندات التى تصــدرها الشركات متنوعة الاشكال والانواع ، فيجد المستثمر الحريص فى بعضــها ما يتفق مع حرصه ، ويجد المستثمر المخاطر فى بعضــها الآخر ما يتفق وروح المضاربة الكامنة فى نفسه . فيشترى الحريص سندا قانعا بفائدته المحدودة الثابتة مقابل رأس مال مضمون ، ويشترى المخاطر سهما قــد يقفز ثمنه اضعافا مضاعفة موقنا من انه لن يخاطر — أن خاطر — الا بثمن السهم ، وهو يعد مبلغ تافه غير كبير .

تكوين الشركات المساهمة :

ينص القانون على أن لا يقل المؤسسين للشركة المساهمة عن سبعة اشخاص . وهؤلاء المؤسسون عادة من رجال المال والاعمال الذين يثق بهم

الجمهور ، ويطمئن الى امانتهم وحسن تقديرهم ، حتى اذا طرحوا أسهم الرشكة فى السوق ضمنوا الاقبال عليها .

فيجتمع المؤسسون السبعة — علي الاقل — ويحررون العقد الابتدائى للشركة ، ويضعون قانونها النظامى ، ثم يتخذون الاجراءات اللازمة لاتمام اجراءات تكوينها وطرح الاسهم فى السوق .

ويحتوى العقد الابتدائى على بيانات معينة اهمها :

أسماء المؤسسين — الغرض من الشركة — عنوانها — مقدار رأس المال وعدد الاسهم وانواعها — مدة الشركة ومركزها .. الخ .

اما القانون النظامى فيتضمن الشروط المختلفة التى تسير عليها الشركة ، من حيث مقدار راس المال ، وعدد الاسهم والسندات ، وقيمتها وانواعها وكيفية ادارة الشركة ، وشروط العضوية ، وحقوق وواجبات المساهمين ، ومراجعة حسابات الشركة ، ومراقبة اعمالها ، وجرد اموالها، والجمعيات العمومية ، ونظام التصويت ... الخ .

وقد وضعت وزارة الاقتصاد نموذجا للعقد الابتدائى للشركات المساهمة وقانونها النظامى ليسير المؤسسون على منوالها تسهيلا للاجراءات .

ادارة الشركة المساهمة :

اذا ما صدر المرسوم الجمهورى بتاسيس الشركة فقد اصبحت ذات وجود قانونى وزالت عن المؤسسين صفتهم وحقهم فى ادارة الشركة ، وانتقلت ادارة الشركة الى اعضاء مجلس الادارة الذين تنتخبهم الجمعية العمومية اى مجموع المساهمين .

ولا يجوز طبقا لنص القانون ، أن يقل عدد اعضاء هذا المجلس عن ثلاثة . اما سلطته فيحددها القانون العام ، والقانون النظامى للشركة . ومجلس الادارة هو الذى يختار المديرين ، ويحدد سلطتهم ومسئوليتهم .

والمساهم وان كان شريكا فى الشركة الا انه لا حق له فى التدخل فى ادارتها ، أو اصدار القرارات ، وكل ما له هو حق التصويت على ما تقدمه

الادارة الى الجمعيات العمومية عن حالة الشركة ، كما ان له حق الاطلاع على السجلات والدفاتر وغير ذلك ، طبقـا لاوضاع معينة يقررها القانون النظامى للشركة .

طرح الاسهم فى الاسـواق :

يقسم راس مال الشركة الى اجزاء او حصص وتسمى كل حصـة سهما . . . فالسهم هو نصيب المساهم فى الشركة المساهمة وتمثله ورقة مالية تسلم الى المساهم لاثبات حقوقه .

وعندما تطرح الاسهم فى الاسواق يدعى الجمهور الى الاكتتاب فيها ، اى الى شرائها .

فالاكتتاب هو التزام شخص معين بشراء سهم ، او اكثر من اسهم الشركة مقابل دفع قيمتها الاسمية .

وتطلق لفظه « الاكتتاب » عند طرح الاسهم فى السوق لاول مـرة سواء عند انشاء الشركة ، او عند زيادة راس مالها بطرح اسهم جديدة . اما تداولها فى البورصة بعد ذلك فهو مجرد شراء عادى ، فلا يعد اكتتابا .

ويقضى القانون بان يحصل الاكتتاب عن طريق البنوك ، فلا يجوز للمؤسسين القيام به . ويتم ذلك بان يوقع الشخص تعهدا بالشراء . مع تحديد موعد يقفل فيه باب الاكتتاب .

وبعد ذلك تاتى مرحلـة التخصيص . فاذا ما قفل باب الاكتتـاب اجتمع مجلس الادارة ، وفحص الطلبات المقدمة من الجمهور ، ووزع الاسهم على المكتتبين ، وهو ما يسمى بعملية التخصيص وتعاد امـوال الاكتتاب الى من رفضت طلباتهم او بعض طلباتهم .

وتغطية الاسهم تعبير يقصد به ان الجمهور اكتتب فى جميع الاسهم المعروضة او اكثر منها . فاذا فرضنا ان الاسهم المعروضة كانت الف سهم مثلا ، واكتتب الجمهور فى هذه الالف كلها او ما هو اكثر منها ، كان معنى ذلك ان تغطية الاسهم قد تمت ، وعند التخصيص يخصص لكل مكتتب عدد من الاسهم يتناسب مع ما اكتتب فيه . فاذا اكتتب مثلا فى اربعـين سهما ، وكانت التغطية مضاعفة خصص له من الاسهم عشرون سـهما ،

واعيد اليه ثمن العشرين سهما الزائدة ، ثم يخطر بعد ذلك بالموعد الذى ينبغى أن يدفع فيه باقى قيمة الاسهم المخصصة له ، اذ جرت العادة ان لا يطلب من المساهم عند الاكتتاب الا جزءا معينا من القيمة الاسمية للسهم هو الربع عادة .

الاسهم وانواعها :

تنقسم الاسهم الى انواع مختلفة ، وسنكتفى فيما يلى بأن نشير الى اهم انواعها :

أولا : من حيث نوع المال الذى يجوز تقديمه وفاء لقيمة السهم :

١ — اسهم نقدية : وهى ما يدفع المساهمون قيمتها نقدا .

٢ — اسهم عينية : وهى ما تعطى فى مقابل حصص عينية يقدمها المساهمون على شكل سلع أو آلات او مبان ... الخ .

٣ — حصص التأسيس : وهذه الاسهم تعطى عند تأسيس الشركة لمن يؤدى لها من المساهمين خدمات كبيرة يصعب تقديرها بالنقود كمن يستكشف لها بئر بترول ، أو يقدم لها امتيازا حكوميا ... الخ .

ثانيا : من حيث شكل اصدار السهم :

١ — اسهم اسمية : فى هذا النوع يذكر اسم صاحب السهم فى الصك ، فلا يجوز تداوله الا بعد استيفاء اجراءات معينة فى دفاتر الشركة لنقله من اسم البائع الى اسم المشترى ، كما لا يجوز التنازل عنه الا باستيفاء هذه الاجراءات ايضا .

٢ — اسهم لحاملها : فى هذا النوع من الاسهم يجوز تداول الصك دون القيام بأى اجراء كتابى . فتنتقل الملكية من البائع الى المشترى بمجرد استلامه للسهم .

ثالثا : من حيث توزيع الارباح :

١ — اسهم عادية (اى اسهم رأس المال) : وهى التى ليس لاصحابها اى امتياز خاص بالنسبة الى توزيع ارباح الشركة ، ولا بالنسبة لتوزيع ممتلكات الشركة عند تصفيتها . وتختلف أرباح هذه الاسهم تبعا لارباح الشركة .

اسهم ممتازة : هذا النوع من الاسهم له افضلية معينة على الاسهم العادية سواء من حيث حصول صاحبه قبل الاسهم العادية على جزء من الارباح ، أو على جزء من موجودات الشركة عند تصفيتها . وتصدر الشركات هذا النوع من الاسهم عندما تكون اعمالها ناجحة ، وتريد أن تحتفظ لمساهميها القدماء ببعض الامتيازات مكافأة لهم على اشتراكهم في انشائها للمرة الاولى — كما تصدر الشركات الاسهم الممتازة ايضا في حالة رغبتها في زيادة راس المال وخوفها من عدم الاقبال على الاكتتاب فتخص الاسهم الجديدة ببعض الامتيازات ترغيبا للجمهور .

٣ — اسهم ممتازة مجمعة الارباح : وهي التي يتجمع لاصحابها الحق في قبض نصيبهم من أرباح الشركة سنة بعد اخرى فيما لو خسرت الشركة او لم تنتج أرباحا كافية .

رابعا : من حيث توزيع ممتلكات الشركة عند تصفيتها :

١ — الاسهم العادية (او اسهم راس المال) — وقد سبق ان تكلمنا عنها . فذكرنا انها اسهم يدفع اصحابها قيمتها نقدا ، ويحصلون على انصبتهم المقررة من الارباح .

٢ — اسهم التمتع او الانتفاع — يحدث أثناء قيام الشركة أن تستهلك كل عام جزءا من اسهم راس المال فترد الى اصحاب الاسهم المستهلكة قيمتها الاسمية — ولكنها تمنح اصحاب هذه الاسهم المستهلكة اسهما جديدة تسمى اسهم الانتفاع أو التمتع فيكون لهم بمقتضاها الحق في نصيب من الفائض من الارباح بعد المقرر توزيعه على اسهم راس المال ، وذلك بالرغم من استهلاك اسهمهم الاصلية كما يكون لهم حق في موجودات الشركة عند تصفيتها .

خامسا : من حيث استثمار الاموال :

١ — اسهم ثابتة الارباح : وهي التي يحدد لها النظام القانوني للشركة نسبة مئوية ثابتة من قيمتها الاسمية كربح لها ، ومثلها الاسهم الممتازة .

٢ — اسهم متغيرة الارباح : وهي التي تحصل على ارباح تزيد او تنقص تبعا لارباح الشركة ، كالاسهم العادية واسهم الانتفاع وحصص التأسيس .

السندات وانواعها :

السند يمثل جزءا من قرض تعقده الشركة ، وتدفع عنه لصاحب السند فائدة معينة في موعد معين ، كما ترد قيمة السند للمقرض في موعد

متفق عليه (كما يجوز للحكومات والمجالس البلديـــة والمحليـــة ... الخ اصدار السندات) .

اذا احتاجت الشركة لمـال جديد لتوسيع اعمالها او لسد ما نقص من راس مالها بسبب خسارة لحقتها ، فيمكنها الحصـول على هذا المـال الجديد بطرق شتى شبيهة بالطرق التى يلجا اليها الافراد فى معـاملتهم المالية ، كالقرض العادى او القرض المضمون برهن ، الا ان الشركـات تلجا عادة الى احدى طريقتين : اما زيادة راس مال الشركة باصدار اسـهم جديدة ، واما بالاقتراض باصدار السندات .

وكما تقسم الشركة راس مالها الي مبالغ جزئية صغيرة يمثل السهم كل جـزء منه ، فكذلك يقسـم القرض المطلـوب الى اجـزاء صـغيرة يمثل كل جزء فيه ما يسمى بالسند .

وما ذكرناه عن طرح الاسـهم فى السوق والاكتتاب فيهـا وتغطيتها وتخصيصها ... الخ . ينطبق ايضا على السندات .

ويمنح صاحب السند الفائدة المعينة المقررة ، وقد جرت العادة بأن يلحق بصك السند وثيقة مقسمة الى أجزاء صغيرة تسـمى « كوبونات » يمثل كل كوبون منها قيمة الفائدة المستحقة فى موعدها المحدد .

وتنقسم السندات من حيث الفائدة الى الانواع الاتية :

أولا : سندات ذات فـائدة ثابتة : وفيها يحدد للسـند فائدة معينة (مثلا ١٠٪) يحصـل عليها صاحب السند طول مدة القرض « الا اذا كان هناك اتفاق على تغيير سعر الفائدة حسب حالة السوق » .

ثانيا : سندات ذات فائدة ثابتة ومتغيرة : وفيها يحدد للسند فائدة معينة (مثلا ١٠٪) على ان تضاف اليها فـائدة اخرى طارئة « مثلا ٦٪ » تدفع الى صاحب السند فى حالة زيادة أرباح الشركة عن قدر معين .

ثالثا : سندات ذات انصبة : ولها فائدة ثابتة ، او فائدة ثابتة مـع فائدة اضافية ، ولكنها تتميز بانها تصدر مصحوبة « بالنصيب » . فاذا اصابت القرعة سندا معينا ربح صاحبه المبلغ المعين المقدر للنصيب .

استهلاك السندات :

يلاحظ انه يجب رد قيمة السند لصاحبه فى الموعد المتفق عليه . وقد جرت العادة بأن ترد قيمة السندات فى نهاية مدة القرض دفعة واحدة ، وفى هذه الحالة تحجز الشركة من ارباحها السنوية احتياطيا خاصا يتكون من مجموعة قيمة القرض فى نهاية المدة المحددة . كما أنه يجوز استهلاك السندات (اى الغاؤها) على دفعات مختلفة فى خلال مدة القرض ، وذلك باجراء قرعة تحت اشراف مندوب حكومى تخرج فيها السندات المستهلكة .

واذا ما استهلك السند دفعت الشركة قيمته الاسمية « اى قيمته الاصلية » وليس قيمته فى السوق . وكثيرا ما يحدث عند اصدار السندات ان تباع الى الجمهور بأقل من قيمتها الاسمية ، فاذا كانت القيمة الاسمية مائة جنيه مثلا وبيع الى الجمهور بثمانين جنيها فقط حثا للناس على الاكتتاب ، فانه عند الاستهلاك ترد الى صاحب السند المائة جنيه ، اى القيمة الاسمية وليس الثمانون التى دفعها ، ويسمى هذا الفرق بين المبلغين جعل الوفاء ، او علاوة الوفاء .

ولكن كثيرا ما يحدث عند الاستهلاك ان تكون القيمة السوقية للسند اكبر بكثير من قيمته الاسمية ، فقد تكون قيمته فى السوق ١١٠ جنيها على حين لن يقبض صاحبه الا مائة جنيه ، اى القيمة الاسمية فيخسر بذلك عشرة جنيهات ، ولذلك يجب على صاحب السند أن يؤمن على سنده ضد الاستهلاك لدى احد البنوك المختصة بمثل هذه العمليات ، وذلك لقاء علاوة بسيطة يدفعها الى البنك ، حتى اذا ما أستهلك سنده عوضه البنك الفرق بين قيمته الاسمية وقيمته فى السوق .

وقد لا تلجأ الشركة فى استهلاك سنداتها الى الطريقتين اللتين اشرنا اليهما آنفا « السداد فى نهاية مدة القرض ، او الاستهلاك السنوى » وانما تعمد الى شراء سنداتها من سوق الاوراق المالية ، وذلك على فترات متباعدة غير ملحوظة حتى لا يؤثر اقبالها على الشراء دفعة واحدة فى سعر السندات فترتفع ارتفاعا يضر بها ويؤذيها .

مقـارنة بين الاسهم والسندات :

يتبين مما ذكرناه سابقا فى صدد الكلام عن الاســهم والسندات ان بينهما فروقا مختلفة نجمل اهمها فيما يلى :

السهم	السند
١ — جزء من راس المال .	١ — جزء من القرض .
٢ — صاحب السهم شريك له حق الادارة .	٢ — صاحب السند دائن لا يتدخل فى الادارة .
٣ — للمســاهم حـق الحضـور والتصـويت فى الجمعية العمومية .	٣ — ليس لحامل السند الحق فى الاشـتراك فى مـداولات الجمعيات العمومية .
٤ — اذا افلست الشركـة لا ياخذ المساهم نصيبه الا بعد دفع ديـون الشركـة ، فـاذا استغرقت الديون راس المال خسر اسهمه ، ولم يسـترد شيئا من قيمتها .	٤ — صاحب السند يشـترك مع بقية الدائنين فى اقتسـام مـوجودات الشركـة عند التصفية الا اذا كانت لديه تامينات خـاصة فيتقاضى حقه منها بالاولوية .
٥ — الربح السنوى للمسـاهـم يتغير حسب الحالة المالية للشركـة اى ما تنتجه من اربـاح واذا خسـرت لا يتقاضى شيئا .	٥ — صاحب السند يتقاضى الفائدة المقررة فى موعدهـا المحـدد سـواء ربحت الشركـة او خسرت .

مزايا شركات المساهمة :

تخلو شركات الاموال عموما من اغلب العيوب التى تلابس شركات الاشخاص والتى سبق أن تكلمنا عنها ، ولما كانت الشركات المساهمة هى ابرز نوع فى شركات الاموال فسنذكر فيما يلى اهم مزاياها :

١ ـ مسئولية المساهم محدودة بقدر قيمة السهم الذى يملكه ، فاذا خسرت الشركة فقد يخسر ما دفعه فى شراء اسهمه ، او بعض ما دفعه على حسب الاحوال ، ولكن خسارته لن تتعدى ابدا هذا النطاق فتمتد الى أمواله الخاصة ، اذ لا يجوز الحجز عليها او بيعها سدادا لديون على الشركة كما هو الحال بالنسبة الى الشريك المتضامن فى شركات الاشخاص .

٢ ـ ليس للاعتبار الشخصى اهمية فى هذا النوع من الشركات ، اذ يستطيع المساهم ان يبيع اسهمه او يتنازل عنها دون ان يتوقف تصرفه على رضاء سائر المساهمين . كما ان افلاس الشركة لا يؤدى الى افلاسه الشخصى .

٣ ـ لضآلة قيمة السهم ولكثرة عدد الشركات المساهمة يستطيع المستثمر ان يوزع أمواله بين العديد من الشركات فيخلق لنفسه من التوازن المالى ما يأمن به الخسارة اذا تهاوت بعض شركاته ، او اضطرب مركزها المالى .

٤ ـ كما ان ضآلة قيمة السهم وكثرة عدد الشركات المساهمة يحقق للمجتمع الديمقراطية المالية المنشودة ، اذ يستطيع المحدود الدخل ان يساهم فى اعظم الشركات مع أغنى المولين جنبا الى جنب وعلى قدم المساواة ، فيكون له فى ادارة الشركة صوت مسموع نافذ .

٥ ـ تصلح الشركات المساهمة للمشروعات الكبيرة الضخمة نظرا لامكان تجميعها رءوس أموال كبيرة بسبب تجزئتها الى اسهم محدودة القيمة تجتذب المدخرات ، ونظرا ايضا لما تتمتع به من استقرار وحياة طويلة مستمرة غير مقترنة بحياة اصحابها أو مديريها ، او ما يطرا عليهم من موت او إفلاس .

٦ ـ تجتذب الكفايات من المديرين والمنظمين والخبراء ورجال الاعمال، مما يهيء لها سبل النجاح .

عيوب الشركات المساهمة :

١ — يقتضي انشاء الشركات المساهمة اجراءات طويلة معقدة وخبرة قانونية عميقة ، كما يستدعى الاستعانة بخبرة الخبراء والاخصائيين .

٢ — نظرا لانعدام دافع المصلحة الشخصية فى ادارتها — او لضعفه على الاقل — فان الشركة المساهمة كثيرا ما تتعرض فى ادارتها لسوء تصرف مديريها ورؤسائها من اسراف فى الانفاق او تورط فى المضاربات او ارتباط بالتزامات فوق طاقة المشروع .

٣ — صوت المساهمين فى ادارة الشركة ضعيف محدود الاثر ، اذ ان الادارة الفعلية موكولة الى مجلس الادارة . وقد يتمكن بعض اعضاء المجلس من السيطرة على طوائف كبيرة من المساهمين وانشاء تكتلات من بينهم يوجهون بواسطتها سياسة الشركة وفق هواهم ومصلحتهم الشخصية .

٤ — تخضع الشركات المساهمة لاشراف حكومى بعيد الاثر يراد به تفادى ما يلابس ادارتها من عيوب ، ولكنه قد يؤدى فى الوقت ذاته الى عرقلة نشاطها لما هو معروف من ان الروتين الحكومى قد يسبب بعض المشاكل امام انطلاق مثل هذه الشركات .

٥ — تتعرض الشركات المساهمة لضرائب كبيرة طبقا لما استقرت عليه الأوضاع المالية .

٦ — شركات التوصية ذات الاسهم

ماهيتها وتكوينها وعنوانها :

ينقسم رأس مال شركة التوصية ذات الاسهم الى اجزاء يسمى كل جزء منها سهما .. وهى تتكون من فريقين من الشركاء : فريق متضامن ، وفريق مساهم ..

اى انها تتكون من شريك او اكثر يعتبر متضامنا ومسئولا عن الشركة مسئولية غير محدودة تتجاوز حصته فى الشركة الى امواله الخاصة ، كما هو الشأن فى شركات الاشخاص كشركة التضامن ، كما ينضم اليه

شريك واحد او اكثر يسمى « موصيا مساهما » ولا يسال عن التزامات الشركة الا بقدر قيمة اسهمه فيها كما هو الحال بالنسبة للشريك الموصى فى شركة التوصية البسيطة .

اى ان احكام الشريك المتضامن فى شركة التوصية بالاسهم تماثل احكامه فى شركة التضامن . اما الشريك الموصي بالاسهم فأحكامه مماثلة لاحكام الشريك الموصى العادى فى شركة التوصية البسيطة .

وفيما يتعلق بعنوان شركة التوصية بالاسهم فانه — كشركات التضامن — يتخذ من اسم شريك واحد على الاقل من الشركاء المتضامنين متبوعا بكلمة « وشريكه » ... الخ على حسب الاحوال دون ذكر لاسم الشريك الموصى المساهم .

مزايا شركة التوصية بالاسهم وعيوبها :

عند الكلام على شركات التضامن فصلنا ما يلابسها من عيوب ومزايا . ولا تكاد الحال تختلف بالنسبة لشركات التوصية بالاسهم الا فيما يتعلق بامكان تداول حصة الشركاء ، كما سنوضحه فى المقارنة التالية .

مقــارنة :

تشبه شركات التوصية بالاسهم شركات التوصية البسيطة فى ان كلا منهما يتكون من فريقين من الشركاء : المتضامن والفريق الموصى ، فهو فى الاولى شريك موص مساهم ، وهو فى الثانية موصى عادى .

فالشركاء المتضامنون هم الذين يجب ان تظهر اسماؤهم (او اسم واحد منهم على الاقل) فى عنوان الشركة . أما الشريك الموصى — عاديا كان او مساهما — فلا يجوز ابدا ان يظهر اسمه فى عنوانها .

والشركاء المتضامنون يسالون عن التزامات الشركة بالتضامن — واذا افلست الشركة اشهر افلاسهم معها .

اما الشريك الموصى فلا يسال الا بقدر راس ماله فى الشركة سواء كان مقدرا كحصة معينة او اسهما معينة .

اذن فما هو الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالاسهم .. ؟ الفرق الاساسى بينهما هو ان الشريك الموصى العادى فى

شركة التوصية البسيطة لا يستطيع ان ينقل ملكية حصته فيها بغير اذن ورضاء باقي الشركاء .

وهناك تفرقة اخرى تتعلق براس المال وذلك ان الشركاء فى شركة التوصية البسيطة لهم فى رأس المال حصص معينة تحددها المبالغ « أو الانصبة » التى اشتركوا بها . اما راس المال فى شركة التوصية بالاسهم فيجزأ الى عدد معين من الاسهم — كشركات المساهمة — ويختص كل شريك بعدد من هذه الاسهم تبعا لما يقدم من مال .

اما اوجه الخلاف بين الشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم فاهمها ما يلى :

١ — الشركات المساهمة تتكون من فريق واحد من الشركاء هم المساهمون ، الذين يشبهون من حيث مسئوليتهم المحدودة الشركاء الموصين المساهمين فى شركات التوصية ذات الاسهم . على حين أن شركات التوصية ذات الاسهم تتكون من فريقين من الشركاء المتضامنون ، والشركاء الموصون المساهمون .

٢ — لشركات التوصية ذات الاسهم عنوان قوامه اسم واحد او اكثر من الشركاء المضامنين . اما الشركات المساهمة فلا تعنون باسم احد من الشركاء وانما يطلق عليها الغرض التجارى الذى تزاوله — مثلا : شركة مصر للملاحة .

٣ — لا تحتاج شركات التوصية ذات الاسهم الى استصدار مرسوم بتأسيسها ، على عكس الحال فى الشركات المساهمة .

٤ — لا يجوز ان يتولى الشركاء الموصون المساهمون ادارة الشركة ، على حين يجب فى الشركات المساهمة ان يكون المديرون من بين المساهمين .

٥ — موت او افلاس او الحجر على أحد الشركاء المتضامنين فى شركة التوصية ذات الاسهم يفض الشركة — بخلاف الحال فى الشركات المساهمة اذ لا يتأثر كيانها بموت احد المساهمين او افلاسه او الحجر عليه .

٧ — الشركات ذات المسئولية المحدودة

لم يكن هذا النوع من الشركات معروفا فى مصر قبل ان يستحدثه القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ وذلك لمواجهة الضروريات العلمية ، رغبة فى الخروج عن أوضاع الشركات المساهمة وتعقيداتها ، والتخلص من عيوب شركات التضامن والتوصية ومسئولياتها المرهقة .

فهى تتميز عن شركات الاشخاص بانعدام الشريك المتضامن فى تكوينها، فجميع الشركاء فيها مسئوليتهم محدودة كما يدل على ذلك اسمها . وهى محدودة بقدر قيمة ما يملكون من اسهم . كما انه لا تضامن بينهم .

وهى تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد على خمسين شريكا ، ويكون كل منهم مسئولا بقدر حصته . مع ملاحظة أنه ان تكونت الشركة من شخصين فقط ، وكانا زوجين وجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الاقل .

ولا يجوز للشركات ذات المسئولية المحدودة ان تلجأ الى طريق الاكتتاب العام عند تأسيسها أو زيادة رأس مالها ، كما لا يجوز لها اصدار اسهم أو سندات قابلة للتداول .

ولكن حصص الشركاء تقبل الانتقال بالتنازل عنها بناء على محرر رسمى . ومع ذلك فانه لباقى الشركاء فى هذه الحالة الحق فى استرداد الحصة المبيعة بالشروط نفسها ، حتى لا يدخل فيما بينهم شريك غريب عليهم يحل محل الشريك الذى ابتغى الخروج .

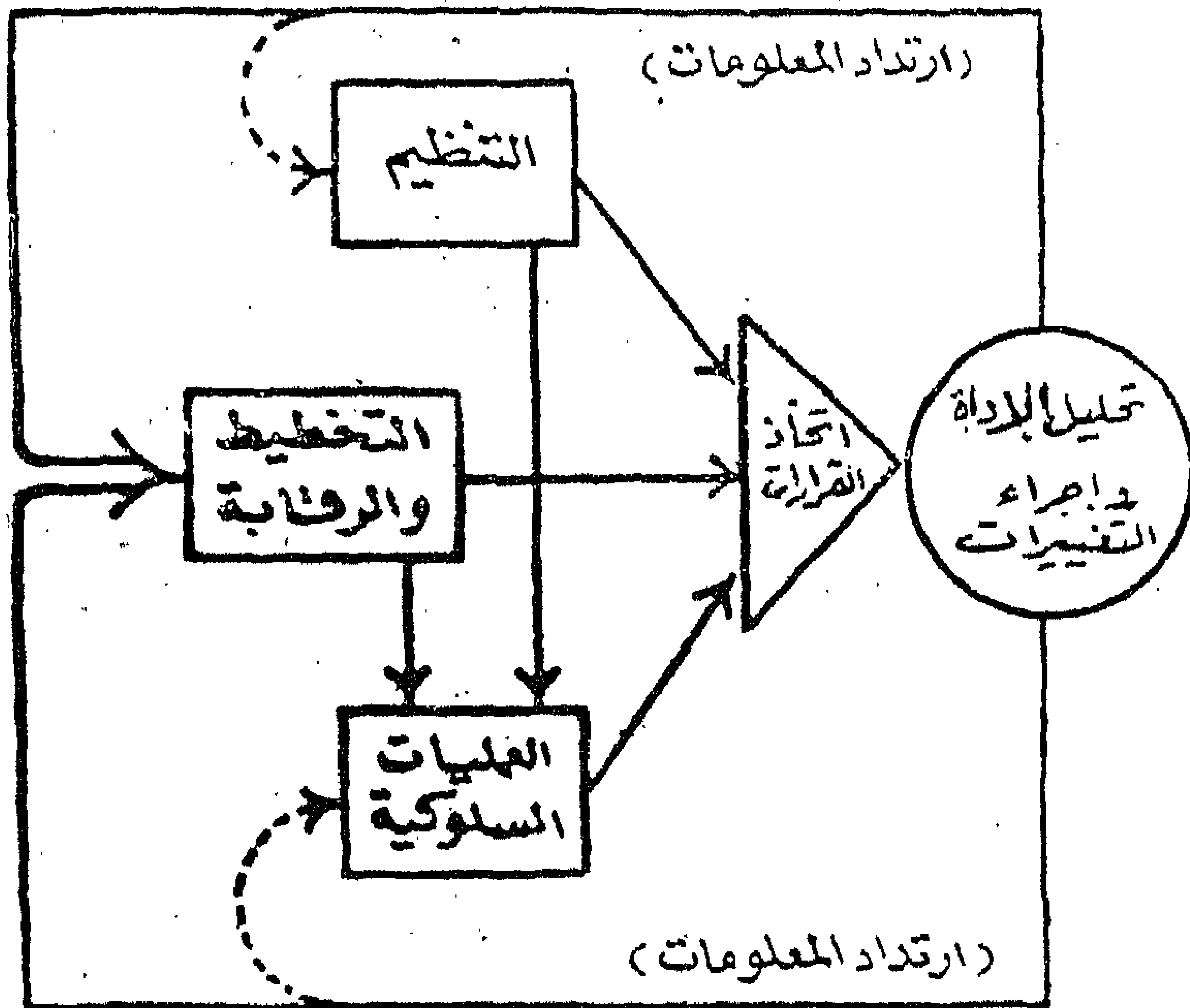
كما ان موت أحد الشركاء لا يؤدى الى انقضاء الشركة ذات المسئولية المحدودة ، وانما تنتقل حصته الى ورثته .

ولا يجوز ان يقل رأس مال الشركة ذات المسئولية المحدودة عن حد معين يحدده القانون ، كما يجب أن يقسم رأس المال الى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن ١٠٠ جنيه .

وقد أجاز القانون للشركة ذات المسئولية المحدودة أن تتخذ لها عنوانا مستمدا من غرضها (كما هو الحال فى الشركات المساهمة) كما أجاز لها أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو اكثر (كما هو الحال فى شركات التضامن) على ان يكون مشفوعا بعبارة « شركة ذات مسئولية محدودة » بعد العنوان المتضمن اسم الشريك تمييزا لها عن شركات التضامن .

– العلاقات بين ابعاد الادارة

قدمنا فى الجزء السابق نموذجا أو تصورا للأبعاد الرئيسية للادارة، ومن المهم أن ندرك أهمية تفاعل هذه الأبعاد ، ومن ثم تصبح العلاقات بين هذه الأبعاد جانبا له أهميته فى دراسة الادارة وممارستها . فهذا التصور أو النموذج الذى قدمناه يتميز — ويجب أن يتسم — بالحركية (Dynamic) . والشكل رقم ١ التالى يوضح هذه الحركية أو تلك العلاقات :



(شكل رقم ١) حركية أبعاد الادارة

ونشير فيما يلى بشكل عام وموجز للعلاقات بين هذه الأبعاد ، وتأثير كل بعد على الأبعاد الادارية الأخرى حتى يدرك القارىء ما نعنيه بحركية هذا النموذج :

تأثير التخطيط والرقابة :

واحدة من النتائج المتكررة للتخطيط الاستراتيجى هى تأثيره على التنظيم والهيكل التنظيمى • فعندما قررت شركة فورد انتاج السيارات موديل « ادسل » (Edsel) فى الخمسينيات كانت الخطة الاستراتيجية هى لتسويق سيارة للمشترين الأثرياء الذين يرغبون فى شىء خاص متميز • ولكى تحث وتقنع هؤلاء المشترين بأن هذه السيارة فعلا خاصة ومتميزة ، قامت الادارة العليا بتغيير الهيكل التنظيمى للشركة وايجاد قسم خاص للتعامل معهم ولبيع هذه السيارة • وقد برروا ذلك بأن الوسطاء الحاليين العاديين قد لا يعرفون الخدمة الشخصية والمتخصصة الكافية واللازمة حيث أنهم يعرضون موديلات متعددة من السيارات • ولكن حيث أن هؤلاء الوسطاء الحاليين لشركة فورد غير مصرح لهم ببيع هذه السيارة فقد وقفوا موقفا عدائيا حتى الى درجة نقلهم معلومات غير سلبية ومضادة للسيارة « ادسل » • مما سبب فى النهاية كارثة مالية للشركة كلفتها ٣٥٠ مليون دولار •

كما يؤثر أيضا التخطيط التكتيكى فى تنظيم المنشأة وان كان تأثيره فى نطاق محدود أو ضيق • فعندما يفشل عدد كبير من الخطط التكتيكية فربما تلجأ الشركة الى نظام جديد لتفويض السلطة أو اعادة تنظيم عمل المجموعات والوحدات أو ابدال بعض الأفراد بالماكينات •

والتخطيط أيضا يؤثر فى « العمليات السلوكية » داخل المنشأة • فعندما تجرى الادارة تغييرا معينا فى خططها الاستراتيجية فان الأفراد غالبا ما يصيبهم القلق نتيجة شعورهم بالخوف من اسناد واجبات أو أعمال جديدة اليهم أو اجراء تعديل فى مواقع بعضهم أو ربما الاستغناء عن بعضهم • ونفس الشىء بالنسبة لتغيير الخطط التكتيكية . فاذا كانت الادارة تغير فى هذه الخطط باستمرار فان العاملين قد يصيبهم الضيق لمقاطعة وارباك أعمالهم الروتينية التى اعتادوها • وعندما يزداد قلق الأفراد فانه من المألوف أن تظهر جوانب سلبية مثل زيادة معدل التغيب وانخفاض معدلات الانتاجية •

وبينما يسير التخطيط والرقابة جنبا الى جنب ، الا آنه من الممكن أن يكون لكل منهما تأثيره المستقل على العمليات السلوكية • مثلا ، وبما ترغب شركتان فى خفض القطع المعيبة بنسبة ٢٠٪ خــلال عام ، ولكن واحدة منهما ربما تشترى ماكينات حديثة لتحقيق هذا الهدف التكتيكى ، بينما الأخرى تلجأ الى احكام الرقابة والتفتيش على العمال بالمتابعة القريبة المستمرة لهم • وذلك الأسلوب الثانى ربما يجعــل العاملين لا يشعرون بالراحة فى العمل وربما ينشىء بعض المشاكل بينهم وبين المشرفين عليهم • ومن ناحية أخرى فعندما يطبق ذلك النظام الرقابى المحكم فان الأمر قد يحتاج الى تعــديل فى التنظيم أو على الأقل ، وبديهيا ـــ سوف يصبح الهيكل التنظيمى أو متميزا بالصرامة (rigid) وزيادة درجة البيروقراطية •

تأثير الهيكل التنظيمى :

من المحتم أن يؤثر شكل ومقومات التنظيم على العمليات السلوكية داخل هذا التنظيم • فمثلا ، ربما يتضمن الهيكل التنظيمى فى أحد المواقع أن يرجع أو يرفع أحد المعاونين بعض التقارير ونتائج الأعمال والمذكرات الى اثنين من الرؤساء • وممارسة ذلك عمليا قد يؤدى الى بعض المشاكل السلوكية اذا لم يستطع أن يؤدى هذا المعاون عمله كاملا تجاه الرئيسين أو يلبى ما يطلبه الرئيسان بشكل كامل • وفى هذه الحالة سوف يواجه هــذا المعاون شيئا من الازدواجية والتضــارب بل والشعور بالتثبيط واحباط الهمة (Frustration) • أو ربمــا تقــرر الادارة توفيرا فى المصروفات باعادة تبسيط العمــل وجعله روتينيا ، ومن ثم احلال عمالة غير ماهرة بدلا من العمالة المــاهرة • مثل هذا التغيير التنظيمى سوف يغير بوضــوح فى نمط العمليات السلوكية ، حيث أن العمــال غير المهرة يتميزون بارتفاع معدل ترك الخدمة وارتفاع معــدل الغياب •كما تزيد كثيرا درجة الاحتكاك والخلافات بين الأفراد والمجمــوعات غير المهرة ، بالاضــافة الى أن القيادة أو السلطة الادارية الرسمية هى الأكثر فاعلية

وصلاحية مع هؤلاء العاملين وليست القيادة غير الرسمية (١) • وهكذا •

اتخاذ القرارات وتاثيره :

كافة أبعاد الادارة الأخرى تؤثر بشكل مباشر فى اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الأبعاد تزود أو تحدد الاطار أو المحيط الذى تتخذ فيه القرارات • فمثلا ، ربما تضع شركة ما خطة استراتيجية لتنويع المنتجات ، أى انتــاج منتجات وأنواع متعــددة على خط الانتاج بدلا من منتج أو صنف واحد • فهــذه الخطة بلا شك لها تأثيرات ومعان ومتضمنات واضحة على المديرين كمتخذى قرارات •

انه من الصعب أن نفصــل التخطيط واتخاذ القرارات قبل تكوين المنشأة • فعندما يضع المؤسسون مجمــوعة من الخطط الاستراتيجية ، فانهم يكونون فى نفس الوقت مشغولين فى اتخاذ القرارات المناسبة لكى يحذوا من تعــدد البدائل الواردة وغيرالمرغوب فيهــا • وبعد ذلك ، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ ، فان هذه الخطط تساعد فى تكوين المحيط الذى فى اطاره يتم اتخاذ القرارات • اذا قرر المؤسسون أو المديرون هذه الخطط الأولية تحتاج الى تغيير فانهم سوف يمارسون عملية اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد الادارة ، حيث أنهم رأوا هنــا أن الثغرة بين ما يتم وما يجب أن يتم كبيرة •

وتنظيم المنشأة أيضا يؤثر على مدى عملية اتخاذ القرارات • فاذا كانت المنشأة تستثمر ملايين الدولارات فى معدات جديدة تسمح للمنشأة أن تستخدم عمالة غير ماهرة بدلا من عمالة ماهرة ، فان الادارة لاتستطيع أن تفكر فى استخدام طرق الانتــاج السابقة أو حتى تنظيمها القــائم • فالمديرون يجب أن يتخــذوا من القرارات المناسبة مما يجعل التغيير فى الهيكل التنظيمى الجديد متفقا وسلسا بقدر الامكان • وبمجرد تطبيق

(١) L. Sayles, "Behavior of Industrial Work group", John Wiley, New York, 1958.

التنظيم والهيكل المعدل ، فان القرارات الادارية يجب أن تأخذ ذلك الهيكل فى الحسبان ، حيث أن عددا من الأعمال والأحداث التى كانت تناسب الهيكل السابق لم تعد صالحة الى درجة كبيرة ٠

العمليات السلوكية ، أيضا ، تؤثر كثيرا على اتخاذ القرارات فى المنشأة ٠ فعندما يكون هناك خلاف أو شيئ من التعارض فى الشخصية بين مجموعة من متخذى القرارات فى المنشأة ، فانه من الصعب عليهم أن ينسقوا جهودهم ٠ كما أن المشاكل السلوكية بين الموظفين ، مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة أو التغيب ، ربما ترغم المديرين على اتخاذ قرارات يرون أنها غير مرضية ٠ فمثلا ، المديرون قد يؤخرون تقديم منتج جديد عندما يكون هناك درجة عالية من معدل ترك الخدمة ، حيث أنه لابد من تدريب عمال وموظفين جدد أولا ، وقبل أن يبدأ هذا المنتج الجديد ٠

تحليل الأداء والرقابة :

ولكى تتحقق كفاءة المنشأة ، فان أعضاء هذه المنشأة يجب أن يستمروا فى أداء أعمالهم بشكل مرض وبمستوى أداء عال ٠ ولتقييم القرارات السابقة وتجميع المعلومات للقرارات المقبلة ، فان المنشأة يجب أن تستمر فى تحليل أداء أفرادها ، ووحداتها ، ثم أداء المنشأة ككل ٠ وتحليل الأداء جزء من عملية اتخاذ القرارات ٠ فكما أوضحت المناقشة السابقة ، فان اتخاذ القرارات عبارة عن نشاط معالجة أو حل المشاكل ٠ فتحليل الأداء هو وسيلة المدير فى تحديد أن هناك مشكلة ، ومعرفة ما اذا كانت هناك ثغرة أو فرق ذو أهمية بين ما يجرى وبين ما يجب أن يكون ٠

فاذا كان أحد أعضاء المنشأة لا يؤدى عمله بشكل مرض ، فان المديرين يستخدمون وسائل الرقابة السلبية مثل الانذار الرسمى ، أو الوقف المؤقت للموظف أو العامل لحثه على تغيير سلوكه ٠ أما الأداء

المرضى ، فان الادارة تعمل على تعزيزه باستخدام وسائل الرقابة الايجابية مثل زيادة المرتب أو الترقية • وفى بعض الحالات قد يحاول المديرون تحسين أداء أعضاء المنظمة ، سواء الأداء المرضى أو غير المرضى . بالتركيز على البعد الخاص بالعمليات السلوكية • فارسال الموظف الى دورة تدريبية فى العلاقات الانسانيةHuman Relation Training Course أو نقله الى مجموعة عمل يشعر فيها بالراحة والقدرة على العطاء الأكثر ، تعتبر طريقتان مستخدمتان لتحسين الأداء أو تعزيزه •

واذا كان أحد أنشطة المنشأة أو احدى وحداتها أو المنظمة ككل لا تعمل بشكل مرضى ، فان الادارة تحاول أن تتخطى تلك المشكلة ، أو الثغرة بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون عن طريق اعادة النظر والتغيير فى أبعاد الادارة الثلاثة ، التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية • وربما يقرر المديرون أنهم يجب أن يضعوا مجموعة جديدة من الخطط الاستراتيجية اذا ما وجدوا أن منافسيهم أصبحوا يحصلون على نصيب أكبر من السوق أو أصبحوا يجتذبون عملاءهم • أو ربما يشعر المديرون أن نظم التخطيط تعمل بكفاءة ، ولكن نظم الرقابة غير فعالة أو غير قادرة على قياس الانحرافات عن الخطط الموضوعة • وقد يقرر المديرون أن العمليات السلوكية تسير بشكل غير سليم عندما ترى ارتفاعا غير مقبول فى معدلات ترك الخدمة أو التغيب بشكل يؤثر على كفاية أو معدلات الانتاج •

وحتى اذا كان أداء الوحدات المختلفة والمنشأة ككل أداءً مرضيا وكفؤا، فان المديرين قد يقررون أن الفرق بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون هو فرق غير مرض أو فرق لا يؤمن قدرة المنشأة على الاستمرار بدرجة النجاح الكبيرة المطلوبة أو الممكنة • ومن ثم فالتحليل قد يبين أن بعض التغيير يجب أن يتم فى كل أو أحد أبعاد الادارة : التنظيم . التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية • فمثلا ، كانت شركة جنرال موتورز من الشركات الناجحة جدا فى العشرينيات ومع ذلك فقد كان لشركة فورد

السيطرة الأكبر على سوق السيارات • وقد كان فى امكان ادارة شركة جنرال موتورز أن تقنع بذلك النجاح ، ولكنها بدلا من ذلك قررت اتخاذ عدد من التغييرات الأساسية أدت الى أن تصبح الشركة فى مركز القيادة فى صناعة السيارات •

اتخاذ القرارات ، بما فى ذلك تحليل الأداء ، يؤثر ويتأثر بالأبعاد الثلاثة الأخرى للادارة كما هو واضح فى الشكل السابق عرضه • فتقريبا . كل بعد أو نشاط من الأنشطة الادارية الثلاثة الأخرى يتضمن اتخاذ قرارات بصورة أو بأخرى ، ولذلك يعتبر « اتخاذ القرارات » هو « مفتاح » أو « جوهر » الادارة كما سبق أن ذكرنا •

تلخيص :

فى هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الأعمال وعلاقتها بالادارة • وان ادارة هذه الأعمال تعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال لضمان تحقيق أهدافها أى أهداف المنشأة ومن ثم هى أيضا تنسيق لجهود الأفراد وحسن استخدام عناصر الانتاج المتاحة للمشروع فى ظل الظروف الداخلية والخارجية التى يعيشها المشروع • ومن ثم تظهر العلاقة بين وظائفه وأبعاد الادارة ووظائف المشروع ، وأيضا بين القدرة الفنية والقدرة الادارية • ثم بينا أن الادارة أصبحت علما وفنا ، وأن طبيعة الجدل الذى يدور حول هذه النقطة ليس له — فى رأينا — ما يبرره • وفى آخر هذا الجزء عن طبيعة الأعمال والادارة وقفنا على الحوار الذى يدور حول مدى عمومية الادارة ومبادئها •

بعد ذلك عرضنا نموذجا يجمع الأبعاد التى من خلالها تقوم وتعمل الأنشطة الادارية ، وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات • ويتميز هذا النموذج بالحركية حيث أنه يؤكد العلاقات التأثيرية فيما بين هذه الأبعاد • وتقوم الأبعاد الثلاثة الرئيسية — وهى

التنظيم ، والتخطيط والرقابة ، والعمليات السلوكية ـ بتوفير الاطار الذى من خلاله يزاول البعد الرابع وهو اتخاذ القرارات • وعلى المديرين دائما أن يحللوا الموقف وأن يقرروا أى التغييرات الواجب اتخاذها • وعندما يكون الأداء غير ناجح ، فانه من الطبيعى أن يقترح المديرون التغييرات اللازمة • وحتى عنــدما يكون الأداء ناجحا ، فان المديرين باستمرار مطالبون بالمبادأة وتقــديم التغييرات والقــرارات التى تضمن وتؤكد استمرار النجاح ثم تعمل على نجاح أكثر •

ان وجهة نظر هذا النموذج هى من جانب المنظمة أكثر منه من جانب المدير الفرد • فمن وجهة النظر هــذه ، فان الادارة تهتم بهذه الأبعاد الأربعة كلهــا ، مع أن مديرا معينا ربما يكون معنيا ببعد أو اثنين فقط من هذه الأبعاد ، هذا بجانب أن المدير الفرد لا يزاول هذه الأبعاد كلهــا فى لحظة ما •

اسئلة للمناقشة

١ ــ ما هى علاقة المنشأة بالأعمال ، وما هى علاقة الأعمال بالادارة ؟ وما هى علاقة الأفراد الذين يزاولون هذه الأعمال بالادارة ؟

٢ ــ تكلم عن علاقة وظائف المشروع بوظائف المدير ، مع ذكر أمثلة .

٣ ــ أيهما أكثر أهمية للمدير ، القــدرة الفنية أم القدرة الادارية ؟ وهل ينطبق رأيك على كافة المستويات الادارية ؟ وفى رأيك كيف تكتسب القدرة الادارية ؟

٤ ــ ناقش عمــومية الادارة فى ضـــوء آراء « هنرى فايول » و « بيتر دروكر » .

٥ ــ هل تعتقد أن النموذج الذى عرضناه لأبعاد الادارة ينطبق على كافة المشروعات والمنشآت التجارية والصناعية والحكومية والخدمية؟ ولمــاذا ؟

٦ ــ ما هى الأسباب التى أدت الى اعتبار النموذج الذى عرضناه لأبعاد الادارة يتصف بالحركية ؟

٧ ــ كيف ترى العلاقات التأثيرية بين وظائف الادارة ؟

٨ ــ ما هى علاقة القيادة والاتصال بالتوجيه .

٩ ــ كيف ترى الادارة علما وفنا ؟ عزز اجابتك فى ضوء تعريفك للعلم والفن .

١٠ ــ هل ترى أن يكون مدير المستشفى طبيبا ناجحا أم مديرا ناجحا ؟ ولمــاذا ؟

قراءات اخرى مقترحة :

Isadore Barmash, ed., "Creat Business Disasters", Ballantine Books, N. Y , 1973.

ويحتوى هـذا الكتاب على مجموعة ممتازة من الحالات العملية لشركات أمريكية ضخمة واجهت خسائر أو كوارث واضحة فى العهـد القريب • ومنها يستطيع الدارس أن يقدر دور الادارة بدراسة هـذه الحالات وأسباب خسائرها • وقـد تم عرض هـذه الحالات بطريقـة شيقة جـدا •

Henry Mintzbery, " The Nature of Managerial Work", Harber and Row, N. Y., 1973.

ويلخص هذا الكتاب عمل وأنشطة المديرين • ويتميز بأنه يركز على ما يفعله المديرون بالفعل وليس على ما يجب أن يفعلوه •

الفصل الثاني

التطور التاريخي للفكر الإداري

* حركة الادارة العلمية والمدرسة التقليدية
* مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية
* نظرة تكاملية لمناهج ومدارس الادارة

يهدف هذا الفصل إلى

١ ــ فهم الراسمالية الجديثة وحاجتها الى التنظيم الهرمى .

٢ ــ فهم النظريات الرئيسية التى يتضمنها الاتجاهان الرئيسيان للادارة ، وهما : الاتجاه الاقتصادى ، والاتجاه السلوكى .

٣ ــ الالمام بما ساهم به رواد الادارة ، مثل ((وبر)) ، ((فايول)) ، ((تيلور)) ، ((مايو)) .

٤ ــ متابعة تطور الفكر الادارى ، والتصور التكاملى للادارة والذى جمع بين الاتجاهين الرئيسيين للادارة (السلوكى والاقتصادى) .

٥ ــ الوقوف على المناهج والنظريات الأخرى فى الادارة وخاصة منهج النظم والمنهج الموافقى ، وكيف يجمعها ذلك الاطار التكاملى للادارة .

٦ ــ الاستفادة مما تقدم فى تعميق معانى ومفاهيم ومضامين الادارة ، وترشيد السلوك والاختيار الادارى لدى الممارسين .

عادة يكون من الصعب على القارىء ــ وخاصة من غير الاداريين المتخصصين ــ أن يفهم التعارض بين الكتاب الذين يتناولون نفس الفرع من العلم ، وفى بعض الأحيان نجد أن ذلك النزاع والتناظر يأخذ شكلا جادا الى حد أن يتحول النقد والهجوم على الشخص بدلا من النظرية نفسها ، ومن الأمور التى قد تكون ملفتة للنظر عند قراءة الدوريات العلمية هى أن نقرأ أن أحد البحاث أو النظريين قد آمضى عددا من السنوات فى بحث موضوع ما دون أن يخرج بقيمة واضحة ، بل أن طريقته فى اثبات ما وصل اليه ما زالت محل نظر واستجواب .

والادارة مثل أى فرع من فروع الدراسة والعلم ، تتميز وتخضع لعدد ليس قليلا من وجهات النظر والجدل ، وأن كل وجهة نظر لها جوانبها ومبرراتها وما لها وما عليها .

فتبعا لوجهة النظر أو الاتجاه الذى يتبنى المدخل التقليدى وهو الذى يمثل حركة الادارة العلمية ، ويسمى أحيانا مدخل الطريقة أو مدخل الوظيفة Process Approacn على أساس أن الادارة مجموعة من الوظائف والمبادىء العلمية ــ كما سنرى ــ يمكن تطبيقها على المشروع ــ أى مشروع ــ لتتحقق فيه فعالية الادارة . ثم هناك المدخل الكمى ، وهو يمثل المدرسة الكمية فى الادارة والذى دعت اليه أيضا حركة الادارة العلمية ولم تتجاهل مدرسة العلاقات الانسانية ، ولكن تطور الأساليب والنماذج وبحوث العمليات هى التى أثرت بوضوح على تكامل المدخل الكمى بصورته الحديثة . وهذا المدخل ينظر الى الادارة من جانب أو من وجهة نظر نماذج رياضية وعمليات كمية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الادارية فى معظم المجالات الرئيسية ومن ثم يمكن ادارة المنشأة بهذا الأسلوب . أما وجهة نظر المدخل السلوكى فهى تتبنى مبادىء ونظريات العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية كما سنرى وكما سنعرض لها تفصيلا بعد قليل . ثم كانت هناك نظرية أو مدخل النظم (Systems Approacn) والذى ينظر الى المنشأة « كنظام » ، مثل أى نظام ميكانيكى أو عضوى أو مثل جسم الانسان ؛ يتكون من وحدات فرعية

(Subunits) أو نظم فرعية (Subsystems) ، والتى لا تتفاعل كل منها مع الأخرى فقط بل كل منها أيضـا يعتمد بقوة على الآخر (٢) • ولهذا السبب فانه من المهم أن تتفهم طبيعة التفاعل والتداخل بين هـذه الوحدات والأعضاء والنظم الفرعية ، واعتماد كل منها على الآخر • فمثلا ، اثنان من هذه النظم الفرعية قد يعتمد كل منها على الآخر بشكل كبير عندما يجب أن يقتسما أو يشتركا فى العمالة الموجودة أو المـاكينات أو الموارد أو المكان • وأكثر من ذلك ، فان المنشأة عبارة عن نظام مفتوح (Open System) حيث يتفاعل ــ ويجب أن يستجيب ــ مع العوامل والظروف الخارجية المحيطة ، تتأثر بها ويعتمد وجودها على هذه الظروف، والقدرة على التجاوب معها • ومن هذه القوى الخارجية التى تؤثر فى المنظمة ، درجة المنافسة فى الصناعة ، القوانين ذات العـلاقة ، التقاليد والشعارات الاجتماعية • ومن ثم يصبح من الضرورى معرفة ودراسة تلك القوى الخارجية المؤثرة ، وعلاقاتها ، وارتباطها بأنشطة المنشأة المختلفة ، وكيفية تأثير كل منها على الأنظمة والوحدات الفرعية والأنشطة المختلفة داخل المنشأة •

وقد امتد « منهج النظم » Systems approach الى ماسمى بالمنهج أوالمدخل المواقفى (Contingency approach) فى الادارة(٣)• وتبعا لهذا المنهج فان الأسلوب الادارى الذى قد يكون ناجحا فى منشأة معينة يتوقف أساسا على :

١ ــ نوع التكنولوجيا المستخدمة أو الواجب استخدامها لاخراج السلعة أو الخدمة النهائية التى تقدمها المنشأة •

(٢) C. Barnard, The Funcuitions of Ihe Executive, Harvard University press, Cambridge, 1966.

(٣) أ — J. Woodward, "Industrial Organisation" Oxford University Press, England, 1965.

ب — P. Lawrence and Lorsch, "Organization and Enviornment", Harvard Business School, Devision of Research, 1967.

٣ — درجة تأثير القوى والظروف الخارجية أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المنشأة .

ومن ثم ، لا يوجد أسلوب واحد أمثل للادارة . بل أن أسلوب الادارة يجب أن يتناسب مع نوع المشكلات والتحديات التي تعيشها وتواجهها المنشأة ، أى أن تشخيص الوقت هو الذى يحدد الأسلوب السليم للادارة .

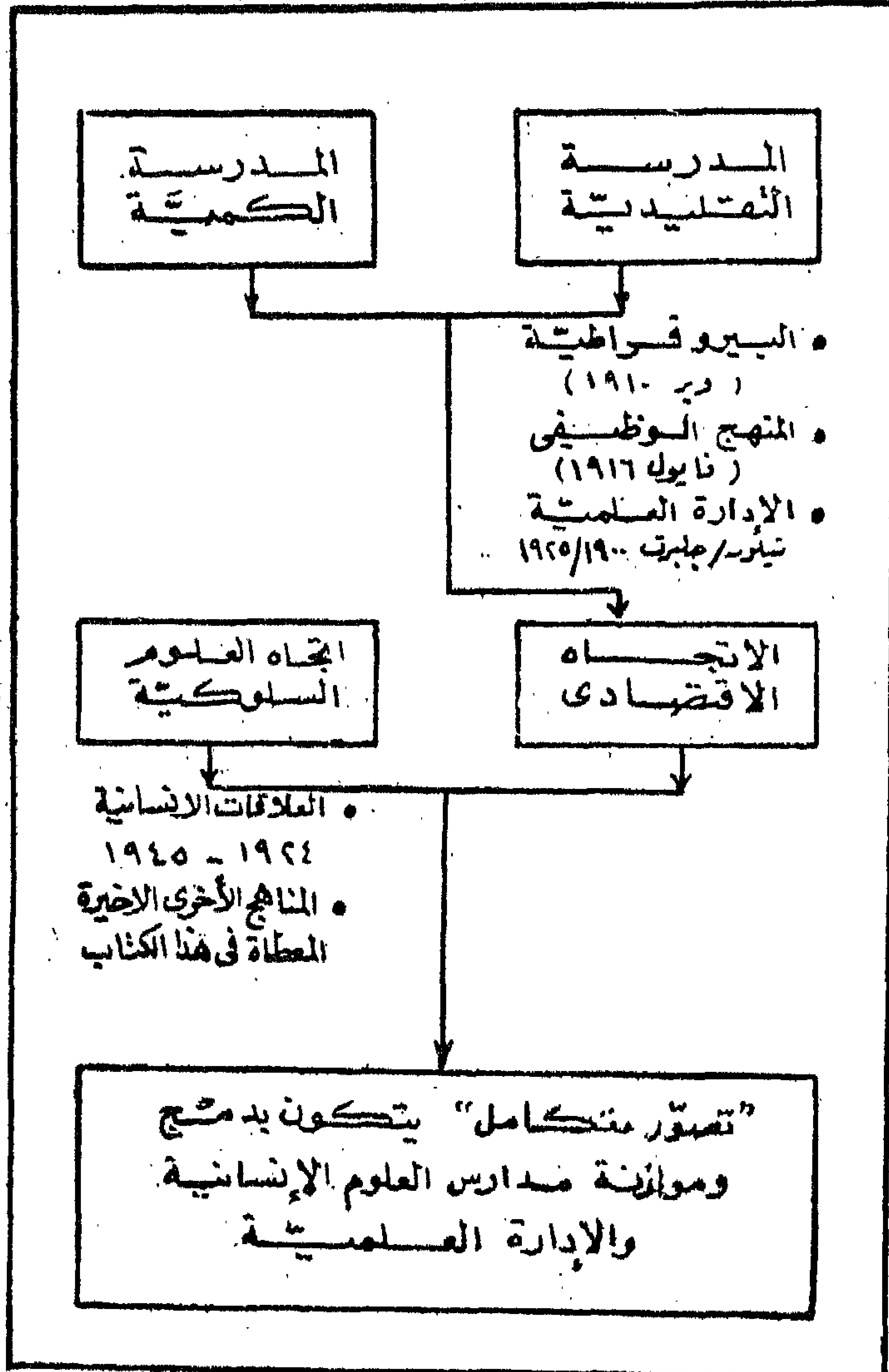
وكما سنرى فى هذا الجزء ، ان النظرة أو التصور التكاملى Integrated Perspective للادارة — والتى سنعرضها فى هذا الكتاب — تدمج معها كل من «منهج النظم» و «المنهج المواقفى» أى أنها تأخذ كافة المناهج والمدارس المقبولة فى الحسبان . فهذا التصور يفحص ويتعرف على النظم أو الوحدات الفرعية للمنشأة وتأثير الظروف والقوى الخارجية عليها ، كما أنه يدرك أن هذه القوى وغيرها من العوامل تتفاعل معا وتترك أثرها بصورمختلفة فى مواقف وحالات مختلفة .

ومن ثم ومن الناحية التاريخية ، فان عددا كبيرا من المناهج ساهمت للوصول الى الفكر الادارى المعاصر . وأحيانا يمكن اعتبار أن هذه المناهج تقع تحت ثلاث اتجاهات أوثلاثة وجهات نظر رئيسية ، كما نراها فى المراجع والكتابات الادارية العلمية (٤) وهى : الادارة التقليدية أو الكلاسيكية Classical Mang ، الادارة الكمية quantitative Mang والادارة السلوكية Behavioral Mang ement . « والادارة التقليدية » أساسا تعكس وجهة نظر وتصورات المديرين الممارسين عندما وجدوا أنفسهم يواجهون تلك المشاكل المعقدة فى ادارة وتنظيم المنشآت وخاصة مع ذلك التحول الذى حدث فى حجم وشكل المنشآت مع بداية القرن العشرين . « والادارة الكمية » تركزالاهتمام نحوتطبيق واستخدام الطرق الكمية فى تحليل المواقف والمشاكل ، مثل بحوث العمليات

(٤) J. Donnelly, Gibson, & Ivancevich, "Fundamentalss of Management", 2d ed., Business Publication, Dallas, 1975.

والاحصاء والرياضة • بينما « الادارة السلوكية » تركز على معالجة وحل المشاكل الانسانية فى المنشأة والاهتمام بأخذ العوامل الانسانية والسلوكية فى الحسبان عند تناول أى أسلوب أو نظام ادارى •

كما أوضح أحد علماء الادارة البارزين (٥) ، فان هذه الاتجاهات الثلاثة هى فى الواقع تشكل اتجاهين رئيسيين : العلوم أو الناحية الاقتصادية ، والعلوم السلوكية (شكل رقم ٢) •



(شكل رقم ٢) المدارس والاتجاهات الرئيسية للادارة

(٥) J. Miner, "The Management Process : Theory, Research, and Practice", Macmillan, N. Y., 1973.

فكل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكمية يمكن النظر اليهما كاتجاه اقتصادى ، طالما أن هذين المجالين يهتمان أساسا بالجانب الاقتصادى ويركزان عليه كهدف وأسلوب . أما الاتجاه الثانى وهو العلوم السلوكية فيهتم أساسا بالمناهج والطرق التى تتضمنها العلوم السلوكية ويعتمد عليها فى الادارة . وهو يركز ويهتم بالعناصر الانسانية فى دراسة وممارسة الادارة .

ولذلك سوف نعرض فى هذا الجزء الجانب التاريخى ــ باختصار ــ للاتجاهين ، الاقتصادى والسلوكى ، ثم نعرض للتصور التكاملى الذى أشرنا اليه والذى يتضمن الأبعاد الرئيسية الأربعة للادارة والتى تكون الاطار العام لهذا الكتاب ، وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . ومع أن هناك عددا من المدارس الفكرية فى الادارة تحت كل من الاتجاهين السابق ذكرهما ، فاننا سوف نتناول واحدة فقط تحت كل اتجاه لكى تمثل لنا هذا الاتجاه . فبالنسبة للاتجاه الخاص بالعلوم السلوكية سوف نتعرض لمدرسة العلوم الانسانية ، وبالنسبة للاتجاه الاقتصادى سوف نتعرض للادارة التقليدية وكممثلة لحركة الادارة العلمية .

الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

ان اليوم الذى يحدد مولد أو بداية الادارة ما زال موضع جدل وخلاف • فبعض الكتاب يشعرون أن الادارة قديمة قدم المجتمعات المنظمة • والبعض الآخر يرجعون بدايتها الى بداية الثورة الصناعية • ومع ذلك ، فان هناك اتفاقا عاما ان حقل الادارة ، كما نفهمه ونراه اليوم، بدأ فى الفترة بين ١٨٨٠ و ١٩٠٠ • خلال تلك الفترة ، فان المنهج الادارى الذى كان سائدا هو ما نطلق عليه اليوم بالادارة التقليدية أو الكلاسكية•

وتتضمن مدرسة الادارة الكلاسيكية ثلاثة أقسام رئيسية ، البيروقراطية (وبر Weber) ، المنهج الوظيفى (هنرى فايول) ، وحركة الادارة العلمية (فردريك تيلور) (٦) • ومع أننا سنناقش تلك النواحى الثلاثة فى هذا الجزء ، الا أن التصور الأخير الذى سوف نعرضه وهو المنهج المتكامل Integrated Perspective جاء على أساس المقارنة والموازنة بين حركة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية• فكلا الاثنين ترك تأثيرا كبيرا على الادارة اليوم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية • كما أن ابراز التباين بينهما سوف يكون له فائدة كبيرة فى تفهم الادارة وأنماطها المختلفة ، وسوف يزيدنا فهما « للتصور المتكامل» الذى سوف نركز عليه فى هذا الكتاب •

ماكس وبر والرأسمالية :

حتى وقت قريب ، لم يكن « ماكس وبر » ينظر اليه كواحد من أعضاء مدرسة الادارة الكلاسيكية ، « وبر » ، وهو من المتخصصين فى العلوم الاجتماعية ، كان اهتمامه ثانويا بالمشاكل الادارية • وما زال مثله مثل باقى أعضاء المدرسة التقليدية الذين اهتموا بالمشاكل الادارية عندما تقارن أعمالهم بأعمال هنرى فايول و فردريك تيلور • وقد كان « وبر »

---

(٦) J. Thompson, "Organisation In Action", Mc - Graw-Hill. N. Y., 1967.

من العلماء المبرزين فى تاريخ العلوم الاجتماعيةالحديثة • وتأثيره كبير وواضح فى هذا المجال الى حد اعتباره المؤسس الرئيسى لعلم الاجتماع • لقد كان شخصا يدعو الى الاهتمام ، وأستاذا متميزا ، ورئيسا للصليب الأحمر الألمـانى خلال الحرب العالمية الأولى • وقد عرفت عنه قدرته على العمل المتواصل لعدة أيام دون راحة أو نوم ، ودون تعب أو كلل• وخلال حياته المليئة بالعمل ، فقد أعطى اهتماما شديدا لدراسة الرأسمالية ونموها وتقدمها •

وقـد كانت نقطة الدراسة والتحليل التى بدأ بها غير مألوفة فى تاريخ الادارة (٧) • فعلى خـلاف الغير الذين كانوا يهتمون بالمشـاكل التطبيقية واليومية التى تقلق المديرين والمنشآت ، فقد ركز اهتمامه ابتداء بالرأسمالية ، ذلك النموذج من المنشآت الاقتصادية والاجتماعية والذى يميز الملكية الخاصة بالاستثمار والسلع ، والأسواق الحرة والذى يحدد الأسعار والانتاج وتوزيع السلع •

وقد كان السؤال الأول « لوبر » هو : ما الذى يجعل الرأسمالية الحديثة ــ تلك التى وجدت فى أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية منذ القرن الخامس عشر ــ تختلف كثيرا عن باقى النظم والأشكال الحالية للمنظمات الاقتصادية ؟ فالرأســمالية فى أشكالها الأولية قد وجدت فى المجتمعات القديمة مثل الصين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد ، ولكن « وبر » شعر أن الرأسمالية الحديثة تختلف كثيرا • فوجود ذلك القدر الضخم من النشاط الاقتصادى الذى يشمل أرجاء المجتمع ، ووجود ذلك العدد الضخم من العاملين فى المنشأة الواحدة ، وظهور تلك المشاكل المعقـدة سواء من مستوى المنشأة أوفى المعاملات التجارية بين الدول المتعددة ، لم يكن يميز رأسمالية المـاضى •

---

(٧) M. Weber, "The Theory of Social and Fconomic Organisation", The Free Press, N. Y., 1947.

الشروط المسبقة للراسمالية :

ولكى يجيب « وبر » على سؤاله الذى بدأ به ، فقد أوضح أنه كان عدد من العوامل التى أدت الى أن تأخذ الرأسمالية تلك الصورة الضخمة الحديثة . وأول هذه المتطلبات الرئيسية كان توفر عمالة ماهرة ، ومن ثم أمكن أن تتكون الطبقة الوسطى . ففى حالة عدم وجود هذه الطبقة الوسطى فقد كان من المحتمل أن توجد قلة من الأغنياء وغالبية كبيرة من الفقراء ، وأن هذا التكوين لا يولد نشاطا اقتصاديا كبيرا أو كافيا . ومع القرن الخامس عشر ، فقد وجدت تلك الطبقة الوسطى من العمالة الماهرة فى أوربا الغربية ، ثم تدريبها ومساندتها وحماية حقوقها بواسطة نقابات الحرفيين الصناعيين التى كانت قائمة فى ذلك الوقت والتى تطورت بعد ذلك لتأخذ شكل النقابات الحديثة .

ومطلب أو عامل ثان أدى الى تلك الرأسمالية الضخمة هو وجود أو ظهور النظام المحاسبى المناسب لمتابعة حركة الأموال وحركة المعاملات الضخمة فى مجال الأعمال . ذلك النظام الذى اعتمد على القيد المزدوج وامكانية حصر واثبات تفاصيل حركة الأصول والخصوم . ففى القرن الثالث عشر ، أوجد رجال الأعمال الايطاليين هذا النظام بما يمكن المنشآت من التخطيط المعقول للمستقبل . فقد وفر النظام المحاسبى والقيد المزدوج الصورة الواضحة أمام المنشأة عما تقوم به وما يجب أن تصل اليه لكى تضمن استمرار بقائها .

والعامل الثالث الذى كان لازما هو النظام القانونى أو التشريعى الفعال لكى يتناول ويعالج الخلافات والنزاعات التى تنشأ فى المعاملات وبين المنشآت . وقد كان النظام القانونى السائد فى القرن الخامس عشر فى أوربا مناسبا تماما لتوطيد تلك الرأسمالية ، حيث كان يتضمن ما يدعو الى ويحمى الملكية الخاصة ، واجراءات دفع الديون ، والأحكام الخاصة بمعاقبة الأفراد الذى يستغلون ويغتصبون حقوق الغير .

وبعد دراسة تاريخية لعدد كبير من المجتمعات السابقة والحالية ، استخلص « وبر » أن معظم هذه المجتمعات كانت تحتفظ أو تحصل على قدر قليل من الأرباح • ومن ضمن أسباب ذلك ، كانت الأسباب الدينية ، فالأفراد فى هذه المجتمعات لم يكن لديهم الحافزلزيادة أعمالهم وممتلكاتهم الخاصة أو زيادة أرباحهم من شتى أشكال مصـادر الثروات المختلفة ، وانه بدون هذا النوع من الحافز فلايمكن أن تقوم تلك الرأسـمالية فى صورتها الحديثة • ولكن عندما بدأت حركة الاصلاح البروتستانتى فى أوربا (فى القرن السـادس عشر) ، فقد حدث تحول مخطط وواضح فى الرأى والاتجاه نحو الربحية وزيادتها كهدف • فقد ناقش علماء اللاهوت البروتستانت أن النجاح فى الحياة الدنيا من الظواهر المـادية التى ينعم بها الله علينا •

وقد صاغ « وبر » اصطلاح أخلاقيات البروتستانت (Protestant Ethic) لتوضيح تلك الرؤية للنجاح الدنيوى والعقائد الدينية • وقد شجع هذا الاعتقاد على اقتناء الموارد المـادية سواء بواسطة الأفراد أو المنظمات ، وأن هذا ــ كما أشرنا ــ أحد متطلبات الرأسمالية •

البيروقراطية :

وقد شعر « وبر » أيضا أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توظف هيكلا تنظيميا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها • وقد توصل بعد عدد من المحاولات والجدل الى أن التنظيم الهرمى هو التنظيم الأساسى الهام الواجب وجوده •

ان التنظيم الهرمى (Hierarchy) هو المضمون والمفهوم الأساسى للبيروقراطية•وهو ترتيب الأفراد علىأساس القوة الادارية ، أىالسلطة• وعندما يوظف فرد فى المنشأة ، فسوف يحدد له مركز معين ، وسـوف يكون هناك رئيس مباشر فوق أو يعلو هذا الموظف، وأن هـذا الرئيس له حق اصدار الأوامر أو التعليمات التى يجب قبولها أو تنفيذها بواسطة

هذا الموظف . وان هـذا الموظف ، بدوره ، سوف يكون له السلطة أو القوة فوق معاونيه ان وجدوا . ومن ثم فان الفرد يرفع أعماله فقط الى رئيس واحـد فقط ، وذلك تجنبا للتعارض والاختلاط وتضارب الأدوار (Role conflict) ، ومن ثم فهناك مايسمى « بوحدة السلطة الآمره» (Unity of Command) فى كافة مستويات التنظيم الهرمى .

وقد كان « وبر » مدركا أن التنظيمات البيروقراطية قد وجدت قبل القرن الخامس عشر ، فقـد ظهرت فى الكنيسـة الكاثوليكية والجيش الرومانى على سبيل المثال . ومع ذلك ، فانه مع وجود الرأسمالية الحديثة أصبح التنظيم البيروقراطى هو النظام السائد سواء فى منشآت الأعمـال أو فى الحكومة. وقد كانت الهياكل التنظيمية فىمنشآت الأعمال والمنشآت الحكومية فى السابق انعكاسا مباشرا للهيكل الاجتماعى فى المجتمعات ، تماما كما هو حادث حتى الآن فى الدول النـامية . فالفرد يولد وسـط مستوى اجتماعى معين أو وسط طبقة معينة ، وأن هذا يحدد مجال العمل أو نوع الوظيفة التى يتوقع الحصول عليها أو المركز الوظيفى الذى يتطلع اليه . ولكن التنظيمات البيروقراطية قدأخذت موقفا مخالفا عما يجرى فى المجتمع ، وأصبحت العـلاقات غير شخصية ، مع وجود نظـام للاثابة والدفع قائم على الكفاءة والأداء وليس على أساس العـلاقات العـائلية أو القبلية أو الوراثية . وفى الحقيقة ، فان « وبر » كان يؤمن بأن التركيز على الخبرة والتعليم والبيروقراطية سوف يؤدى الى مجتمع لا يصبح فيه التمييز الطبقى ظاهرة واضحة .

ومن أجل أن يشعر العاملون بالتزامهم الداخلى وإنتمائهم لهذا التنظيم ولكن على أساس أنهـا « مهنة » ومستقبل مهنى (Career) . فالتنظيم الهرمى يخلق عددا محددا من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التى يستطيع كل فرد أن يترقى اليها وأن يحصل على أجور أعلى ، وأن يتحمل مسئوليات وسلطات أكبر . وهذه الاثابات تعتبر عناصر محفزة ، وهـذه بدورها تولد درجة أعلى من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المنشأة .

ومع أن طبيعة العمل فى المنظمات الكبيرة قد تكون مبسطة و/ أو لا تتطلب عمالة ماهرة ، فان البيروقراطية ، لكى تكون فعالة ، تتطلب التخصص الوظيفى . فكل شخص يجب أن يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه أن يفعله ، ويجب ألا يقل أداؤه أو عمله عن حد أدنى من الكفاءة . وان من أهم الأمور هو التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية (Line & Staff) . فالمدير التنفيذى Line Manger أو الموظف التنفيذى ، مثل نائب الرئيس لشئون الانتاج مثلا ، هو الذى يختص ويتولى أمور انتاج المنتج النهائى . أما الموظف الاستشارى ، مثل نائب الرئيس لشئون ادارة الأفراد ، يقوم بتقديم النصح والمشورة والمساعدة للموظفين التنفيذيين . وقد اهتم « وبر » بالتمييز بين التنفيذيين والاستشاريين ، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمى فى المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد ثم التبسيط .

ومضمون آخر للبيروقراطية ، هو ما اعتبره « وبر » من الموضوعات الأساسية والحيوية ، وهو نظام ضغط المعلومات (Record Keeping) فعندما تتوافر السجلات المناسبة ، فان المنشأة فى استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم فى الماضى ، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف وان تحدد نقاط الضعف والقوة وأن تتخذ الاجراءات التصحيحية عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذا أهمية . وقد نادى « وبر » بأهمية وجود نظام دقيق لادارة المعلومات Information System يستخدم فيه الحاسب الألكترونى . حيث أن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها آخذ يزداد زيادة هائلة . وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية .

وقد ناقش « وبر » مضامين وسمات أخرى للبيروقراطية ، ولكن تلك التى ذكرناها هى أكثرها أهمية ، وهى : التنظيم والتدرج الهرمى ، وحدة السلطة الآمرة ، التركيز والاتجاه نحو المستقبل المهنى ، التفرقة بين

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حفظ السجلات والمعلومات ، ثم الاتجاه العمـــلى الموضوعى والتوظيف غير الشخصى وغير الطبقى • وهذه العناصر هى التى يمكن أن توفر للمنشأة الهيكل التنظيمى الفعال •

وأكثر من ذلك ، فانها وبشكل خاص تتناسب تماما ـــ وأكثر من غيرها ـــ لأنشطة ومنشـــآت الأعمال الضخمة التى بدأت تظهر فى القرنين الخامس عشر والسادس عشر •

وحتى بالنســـبة للمنشآت فى أيامنا هـــذه ، فبالرغم من أن بعض الأشكال والهياكل التنظيمية المستحدثة أو الأكثر تعقيدا هى التى تناسب المشكلات المعاصرة ، فان النظام البيروقراطى أخذ يحل محلها فى عـــدد كثير من الحالات ، حيث أن خصائصه وبعض سماته الرئيسية ما زالت لها أهميتهـــا • ولكن يجب الاعتراف بأن الزيادة فى درجة البيروقراطية يمكن أن تؤدى الى عدم الكفاءة • فاحدى المنشآت قد تركز كثيرا على عملية تسجيل واعداد البيانات Record Keeping فسوف تغرق نفسها وجهدها أو وقتها فى الأعمال الورقية بما يؤدى الى عدد من المشـــاكل • ومع ذلك ، فالبيروقراطية ما زالت هى الأنسب وبوضوح للمنظمات ذات الأنشطة التى تحددت فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد وبشـــكل محدد (by accident of birtn) ومنذ وجودها ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات وتتميز بالاستقرار التكنولوجى • •

والخلاصة ، فان « وبر » بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التى تؤدى الى امكانية وجودها • وأن البيروقراطية هى العنصر الجوهرى ، فهى التى توفر الهيكل الذى يولد درجة عالية من الكفاية • وأن كافة الشروط السابق مناقشتها قد وجدت فى أوروبا فى القرن الخامس عشر ، ومن ثم نشأت الرأســـمالية الحديثة •

هنرى فايول وممارسة الادارة :

وكما رأينا ، فان « ماكس وبر » كان فى الأساس عالمـا من علماء الاجتماع ، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة فى مجال ادارة المنظمات. ولكن « هنرى فايول » (Henry Fayol) كان على العكس من ذلك ، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة من الخبرة كرجل أعمـال ناجح فى مجال صناعة التعدين والفحم فى فرنسا . وقد نشر مساهمته فى هـذا المجال فى كتاب صغير عن « الادارة الصناعية » فى عام ١٩١٦ (٨) ، وفيه قـدم المبادىء التى رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لادارة المنشأة . ومع أنه قد عبر عنها أو وضعها على أنهـا « حقائق » ، الا أنه لم يعتبرها نهائية أو قاطعة ، حيث أنه لم يقم باختبارها اختبارا علميا وعلى عدد كاف من التجارب أو المواقع . فاذا حـدث وتغيرت الظروف فى عهـده ، يقبل ـ وبدون شك ـ ادخال التعديل على بعض أفكاره ومبادئه .

ومع أن « وبر » و « فايول » يختلفـان عن بعضهما فى تاريخ الادارة ، الا أنهما اتفقا فى عدد من الموضوعات . فكلاهما أكد مفهوم « وحدة السلطة الآمرة » ، حيث أن كل « معاون » يرجع فقط الى رئيس واحد . ولكن ما يتميز به « فايول » أنه كان يؤمن بأن الادارة وظيفـة متخصصة ، وأن الفرد يجب ، وفى استطاعته ذلك ، أن يتعلم الادارة لكى يكون مديرا ناجحا . (أى أن الادارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا) . وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادىء والوظائف الادارية .

وقـد أعلن « فايول » ١٤ مبدأ رأى أن المدير يجب أن يتبعها . وبالرغم من أن الكثير من هذه المبادىء أصبحت أهميته الآن هى أهمية تاريخية فقط ، فان بعض هذه المبادىء ما زال مطبقا وله فائدته حتى الآن وخاصة للمديرين الممارسين . من هذه المبادىء ، مبدأ « تكافؤ السلطة

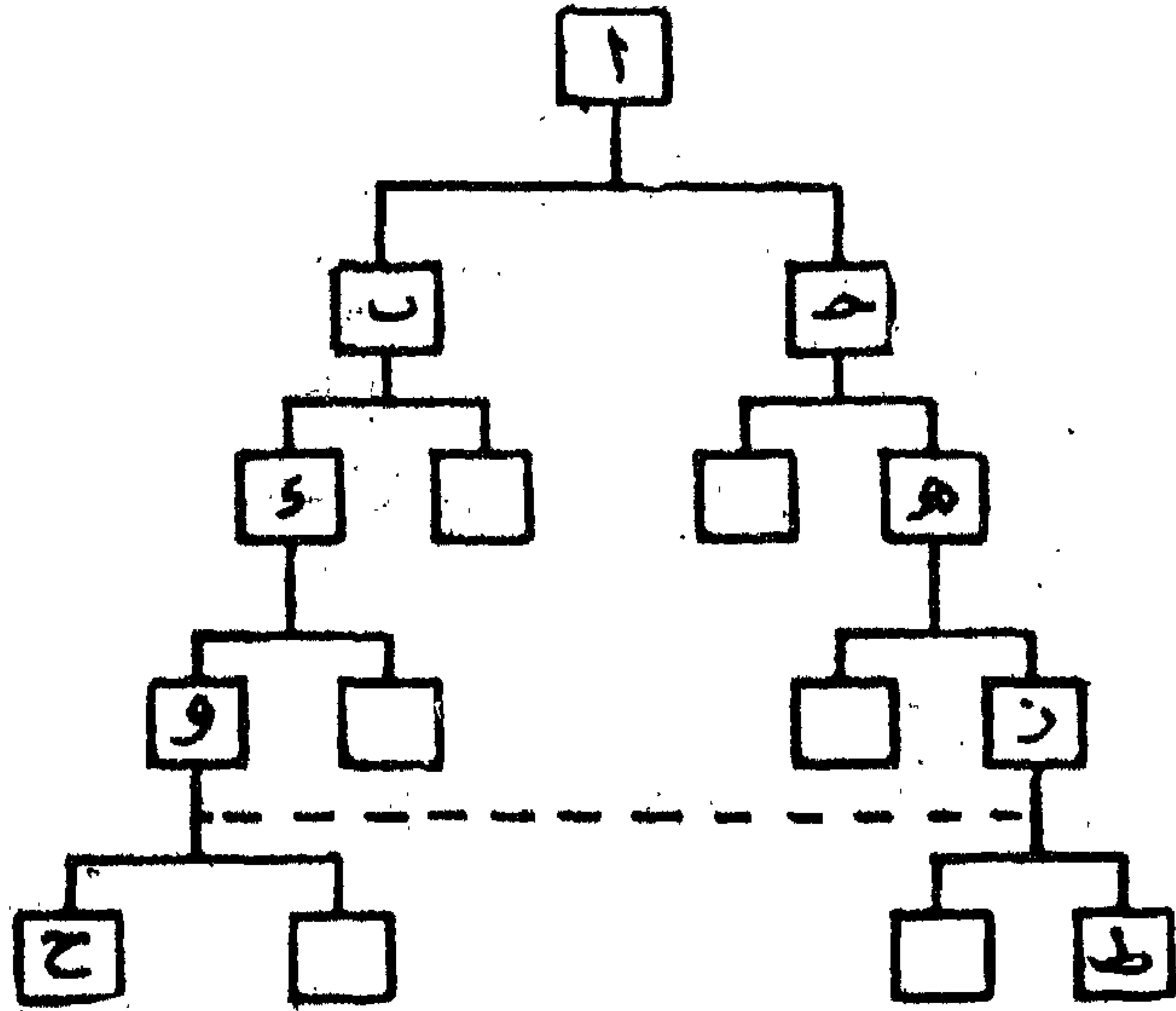
---

(٨) H. Fayol, "General & Industrialmang." Translated by Constance Storss, Pittman, London, 1949.

والمسئولية » . أى أن الفرد يجب أن تفوض له السلطة بالقدر الذى يتكافأ ويتناسب مع المسئوليات المحمل بها . فاذا اتسعت الثغرة بين السلطة والمسئولية فى المنشأة ، فان الموظفين سوف يصلون الى حالة لا يعرفون فيها بالضبط ماذا يفعلون .

ومبدأ آخر رأى «فايول» أن له أهميته وهو مبدأ «نطاق الاشراف» (Span of Control) وأن هناك نطاقا نموذجيا للاشراف يجدر عدم تعديه . ومعنى ذلك ألا يزيد عدد الأفراد أو المعاونين الذين يرجعون الى رئيس واحد — أو الذى يشرف عليهم رئيس واحد اشرافا مباشرا — عن عدد معين . حيث أن قدرة الرئيس الفرد على المتابعة والاشراف المباشر وبكفاية على عدد من المعاونين أو الأفراد هى قدرة محدودة . وقد رأى أن هذا العدد يمكن أن يكون من ٢٠ — ٣٠ فردا بالنسبة لمستوى الادارة المباشرة كخط الاشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفى الانتاج مثلا ، حيث أن الأعمال فى هذا المستوى عادة ما تكون أعمالا نمطية . أما بالنسبة لمستوى الادارة العليا فان المدير يمكن أن يكون قادرا على الاشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المعاونين أو مديرى الادارة الوسطى أى الادارة التنفيذية .

وقد وجد « فايول » ، مثلما تبين « لوبر » أيضا ، أن البيروقراطية يمكن أن تتحول الى نظام صارم وغير مرن لأن « الاتصالات » تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها الى التطبيق . وللحد من هذه المشكلة ، فقد اقترح امكان ايجاد أو اقامة ما أسماه بالكبارى (bridges) على الهيكل الهرمى . (أنظر الشكل رقم ٣) . بمعنى أنه اذا أراد أحد المديرين فى أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو فى مستواه ولكن فى جزء آخر من التنظيم ، فانه يجب أن يفعل ذلك مباشرة ودون أن تمر « الرسالة » الى أعلى من خلال مجموع الرؤساء لكى تعود الى الشخص المراد الاتصال به . وخلاف ذلك يؤدى الى عدد من المشاكل ، كما أن مجموعة المديرين والرؤساء



الخطوط المتقطعة من و الى ز تمثل « كوبرى » . ففى التنظيم الهرمى الجامد أو غير المرن ، فان « و » يجب عليه أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال د ، ب ، ا ، جـ ثم هـ . بينما « الكوبرى » يسمح للأطراف التى على مستوى واحد فى التنظيم من الاتصال مباشرة .

(شكل رقم ٣)

إذا قضوا جزءا ليس صغيرا من أوقاتهم وأعمالهم فى تلقى وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فان ذلك بدون شك سوف يؤثر على الوقت المتاح لهم لاتمام أعمالهم وسوف يعرضهم لبعض المشاكل والارباك فيما يتعلق باتمام أعمالهم . وقد لاحظ «فايول» أن نظام الاتصالات الرسمى المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا الى عدم مرونة وصرامة النظام البيروقراطى وذلك كما هو حادث فى الأجهزة والمنظمات الحكومية .

وأخيرا ، فقد تحدث فايول عن وظائف للادارة أو وظائف المدير حيث ذكر أن المدير يجب أن يقوم بوظائف هامة محددة وبتسلسل معين حتى يمارس دوره الادارى وحتى يطبق مبادىء الادارة . فالمدير يضع الخطط ، ثم يقوم بنشاط التنظيم ، فالتوجيه ، فالتنسيق ، وأخيرا الرقابة . ومن ثم أعتبر « هنرى فايول » صاحب « المنهج الوظيفي للادارة » (The Functional Approach to mangement).

ومع أن أبعاد الادارة كما عرضناها من قبل والتى تكون اطار هذا الكتاب تتمشى بصورة ما مع أفكار هنرى فايول ، الا أن النموذج أو الاطار الذى عرضناه هو من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهة نظر المدير الفرد . فهو يؤكد « ديناميكية » العلاقات بين أبعاد ووظائف الادارة ، ويبرز العمليات السلوكية المختلفة لنشاط له أهميته فى الادارة ، كما أنه يصور الأنشطة الادارية على أنها نظام مفتوح أكثر منها نظام مغلق (Colosed System) .

وباختصار ، فان « فايول » كان مديرا ذا خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات ، مكنته من وضع وتحديد وظائف ومبادىء للادارة . وبعض هذه المبادىء والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن فى ممارسة الادارة . ولكن المساهمة الأساسية « لفايول » هى اقراره بأن الادارة وظيفة متخصصة ، وأن الفرد لابد وأن يدرس الادارة حتى يكون مديرا ناجحا . ومع أن « فايول » لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للادارة ، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعلن

وظائف محددة لممارسة الادارة ، الأمر الذى جعله وغيره من المديرين الناجحين •

فردريك تيلور و « الادارة العلمية » :

تعرض كل من « ماكس وبر » و « هنرى فايول » لتحليل المنشآت من أعلى الى أسفل • فالسلطة تفوض وتنساب الى أسفل من رئيس المنشأة ومن خلال التنظيم الهرمى أو التدرج الهرمى • والمراكز أو المناصب الادارية رتبت بحيث تضمن وتحقق وحدة السلطة الآمرة • وان كل فرد لديه من المسئوليات ما يتكافأ مع السلطات ، ••• الخ • ولكن « فردريك تيلور » هو الرائد الأساسى فى حركة الادارة العلمية ، نظر الى المنشأت نظرة مختلفة بعض الشيء (٩) • فنقطة البداية فى التحليل عنده كانت المستويات التشغيلية ، وهو أدنى مستوى ادارى فى المنظمة او فى التدرج الهرمى ، وحيث تتم وتنفذ الأعمال الفعلية •

تحسين انتاجية العامل :

آمن تيلور بأن المشكلة الأساسية فى الصناعة الأمريكية هى عدم التزام العمال وعدم كفاية انتاجهم (goldbricking) • فقد كان العمال وموظفو التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن يعملوا أقل من قدراتهم الممكنة وأن ينتجوا أقل مما يمكنهم بالفعل انتاجه • فلم تكن هناك معايير موضوعة للانتاج فى معظم الوظائف تحدد الكمية التى يجب أن ينتجها كل فرد • ولرفع مستوى الانتاجية والحد من مشكلة عدم الالتزام والتآمر ، فقد قدم « تيلور » منهج الادارة العلمية ، وهو منهج يبدو بسيطا ولكنه غير ذلك فى جوهره • فقد آمن أن هناك دائما طريقة نموذجية لأداء أى وظيفة • وأن هدف الادارة العلمية هو استخدام الطرق العلمية لتكوين معيار لاتمام العمل بشكل أمثل •

---

(٩) F. Taylor, "The Principles of Scientific Management", Harper, N. Y., 1911.

وفى كتاباته ، قدم « تيلور » مثالا شاملا للادارة العلمية أصبحت له شهرته فى تاريخ الادارة . فلشرح أهمية الادارة العلمية ، فقد احتاج الى ذلك الموظف الذى يخضع تماما لتعليماته . كما اختار لدراسته وظيفة « مناولة كتل من الحديد » . حيث يقوم العامل المناول بالانحناء الى أسفل ، والتقاط كتلة الحديد التى تزن ٩٢ رطلا ، والسير عددا محدودا من الأمتار ، ثم يضعها على الأرض أو فى « كومة » فى المكان المخصص . وقد لاحظ تيلور أن متوسط ما ينقله العامل هو ١٢٫٥ طن يوميا . وقد لاحظ أيضا أن عاملا معينا يدعى « شميدث » يؤدى معدلا مناسبا بالقياس الى هذا المتوسط ، مع أنه على قوة بدنية تكفى للعمل والانتاج أكثر من ذلك . ومن ثم قرر « تيلور » أن يضع هذا العامل تحت التجربة على أن يتم توجيهه بطريقة علمية وتحفيزه ماديا . ومن ثم استدعى هذا العامل وأخبره أنه يستطيع أن يحصل على دخل عال اذا اتبع تماما التعليمات التى سيقولها له الملاحظ الذى حدده لذلك طوال اليوم التالى . فعندما يقول له الملاحظ أن يلتقط كتلة الحديد والسير فما عليه الا أن يفعل ذلك ، وعندما يخبره أن يجلس للراحة فعليه أن ينفذ ذلك . وأن هذه التجربة ستجرى على مدار اليوم كله . وفى اليوم التالى بدأ الملاحظ هذه التجربة وفى يده « ساعة ميقاتية » ، يحدد له حركات العمل وأوقات الراحة وأوقات العودة الى العمل ويتابع عمله ، وفى نهاية يوم العمل (الساعة ٥٫٣٠ بعد الظهر) كان العامل قد نقل ما وزنه ٤٧٫٥ طن من كتل الحديد . وقد استمر هذا العامل على هذا المعدل تحت هذا النظام ثلاث سنوات تابعها تايلور (١٠).

دراسة الزمن والحركة : (Motion & Time Study)

اعتمد « تايلور » أساسا على « الساعة الميقاتية » حيث كان اهتمامه بتحديد كمية الوقت التى يستغرقها تنفيذ العمل بالضبط . ولهذا السبب يسمى تايلور عادة « الأب الفعلى لدراسات الزمن والحركة "The father of Time Study" » . ومع ذلك فهناك باحثان آخران هما « فرانك

(١٠) Ibid, pp. 46 - 47.

جلبرث » و « وليليان جلبرث » ركزا دراساتهما أيضا على تحديد « الحركات » النموذجية اللازمة لأوامر العملية أو الوظيفة بالصورة السليمة . وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافى للعامل أثناء تأديته للعملية واعادة عرض الفيلم بالتصوير البطىء ، ودراسته وتحديد الحركات السليمة أو اللازمة بالفعل وتسلسلها ثم اعادة تصويرها لعرضها على العمال أو تعليمها لهم للتقيد بها .

وقد استخدم فرانك وليليان جلبرث « دراسة الحركة » بنجاح فى مواقع وحالات مختلفة . ففى احدى الدراسات الهامة ، قاما بدراسة وتحليل عمل عمال البناء . فهذا العمل يحتاج الى مهارة بجانب أنه من الأعمال القديمة المعروفة ومع ذلك فقد لاحظ الباحثان أن كل عامل يشعر بالتعب نتيجة اضطراره الى الانحناء باستمرار لالتقاط حجر البناء الذى تم « تستيفه » فى أكوام صغيرة بجانبه . ولكى يحدوا من الحركات غير اللازمة ومن استمرار الانحناء ، فقد وضع الباحثان حاملا معينا تستتف عليه أحجار البناء ويمكن تحريكه بجانب العامل . وقد أدى ذلك الى زيادة الانتاجية بنسبة ٢٠٠٪ .

وباختصار ، فان كثيرا من التجارب التى أجراها رواد الادارة العلمية أثبتت نجاحا كبيرا . فقد تركزت أساسا لزيادة الانتاجية ، وقد أدت بالفعل الى مضاعفة الانتاجية ، وفى بعض الحالات وصلت الزيادة الى ٥٠٠٪ أو ٦٠٠٪ . ومن ثم ، ومن البديهى ، أن نجد الصناعات الأمريكية اهتمت كثيرا باستخدام هذا المنهج .

مقاومة حركة الادارة العلمية :

ومع ما تقدم ، فقد كانت هناك مقاومة شديدة ضد حركة الادارة العلمية وضد هذا المنهج . فقد اتهم كتاب مجلات وجرائد العلوم الانسانية « تيلور » بأنه يعامل الانسان على أساس أنه آلة . حيث أن مدرسة الادارة العلمية تركز على أن العامل أو الموظف يجب أن ينصاع كلية لتعليمات محددة اذا أريد أداء العمل بكفاءة ، فالوظيفة هى العنصر

الثابت أو المستقل (Constant) والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير ، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة.

أيضا ، فقد عارضت نقابات العمال الادارة العلمية ، أولا لأنها تحد وتعوق قدرتهم أثنـاء المفاوضة على زيادة الأجور . فاذا كان أصحاب العمل يعلمون كمية العمل أو الوحدات التى يجب أن يكون العامل قادرا على انتاجها ، فانه يكون من الصعب على ممثلى النقابة أن يبرروا طلب زيادة الأجور .

ولا شك أن هناك قدرا من الحقيقة فى هـذا النقد الموجه للادارة العلمية ، ومع ذلك ، فاننا عندما نمعن النظر والفحص ، فانه من الصعب أن نفهم مبررات الخصومة أو العداء لهذا المنهج . ففى دراسة قام بهـا « تيلور » عام ١٩١٣ ، بتكليف من الكونجرس ، ذكر فيهـا صراحـة بأن الفرد الذى يتناسب تماما مع متطلبات الادارة العلمية هو الشخص الذى لن يختلف كثيرا عن « الثور » بمعنى أن مبادىء وأفـكار حركة الادارة العلمية تتطلب أناسا من طبيعة معينة . ومع ذلك ، فقد دافع تيلور عن آرائه بأن بين أن الانتاجية تزيد وأيضا أجـور أو دخول الموظفين والمدراء . وبالاضافة الى ذلك ، فقد قـدم « تيلور » بعض الجوانب الانسانية الذى نادى بممارستها ، فهو من أوائل من طالب بأوقات الراحة وفترات تناول القهوة بين أوقات العمل ، ومع أن المحفزات التى أشار بها لم تكن « انسانية » أو مما ينادى به أصحاب العلوم الانسانية ولكنها كانت واقعية (Pragmatic) ، حيث أنه اكتشف أن العمال غير المهرة أقل شعورا بالتعب ويعملون أكثر كفاية اذا ما أعطوا فترات لاراحتهم ثم عودتهم الى العمل ، وقدمت لهم الحوافز المـادية .

مشـاكل التطبيق :

مع أن مخاوف علمـاء أو كتاب العـلوم الانسـانية ونقـابات العمال من منهج الادارة العلميـة ثبت الى حـد كبير ما لا يبررها ، فقد ظهرت عدد من المشاكل والمعوقات أمام حركة الادارة العلمية كمـا رآها « تيلور » .

أولا ، فان الادارة العلمية تتطلب تعاونا كاملا من العاملين الذين تخضع وظائفهم للقياس • وان مثل هذا التعاون نادر ، حيث أن العمال يدركون تماما أنهم سوف يرغمون على الالتزام بمعدلات الانتاج الجديدة التى ستحدد نتيجة هـذا القياس ، ومن ثم فمن الملاحظ أنهم يتعمدون الابطاء عندما يبدأ أحد المهندسين فى قياس معدلات السرعة التى يعملون بها •

ثانيا ، ولهذا أهميته ، فان الوسائل التى استخدمتها حركة الادارة العلمية ليست دقيقة تماما ، مثل دراسة الزمن والحركة بالساعة الميقاتية • فعندما يقوم اثنان من المهندسين بدراسة نفس الوظيفة ، فاننا قد نجد اختلافا فى تقدير كل منهما ، يصل أحيانا الى ٨٠٪ ، لمقدار الوقت اللازم لانهاء دورة العمل •

ثالثا ، وربما تكون هذه أكثر المشاكل الأساسية مع الادارة العلمية ، وهى عدم التوافق الداخلى بين مكونات ومفاهيم النظام • فأحد المبادىء الهامة فى نظام الادارة العلمية هو التعاون ، فكل شخص يستطيع الاستفادة ماديا اذا استطعنا ايجاد الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ، ولكنا نكتشف أن ذلك يتطلب تعاونا تاما بين العامل والادارة • ومع ذلك ، فانه بمجرد تحديد تلك الطريقة المثلى ، فان « تيلور » استخدم قوة وسلطة الادارة فى الرقابة المحكمة والمستمرة على العامل لاتباع تلك الطريقة والا تعرض للعقاب أو لنقص فى الأجر أو لعدم زيادة الدخل • كما أن التخصص هو احدى السمات أو الأهداف الأساسية للادارة العلمية ، فالعامل الذى يحب أن يتعاون بمحض ارادته ، تحول الى آلة ينفذ ما يحدد له من عمل محدود ومبسط وروتينى — وأن حريته فى التصرف محدودة ، وأن شعوره بممارسة المسئولية هو قدر ضئيل جدا ، وفى مثل هذه الحالات ، فان العامل ربما يصل الى وضع يفقد فيه تماما حريته أو شعوره بذاته بالمسئولية ، وبالتدريج وفى النهاية يجد نفسه لم يجن شيئا من سنوات عمله •

وباختصار ، فقد اعتقد «تيلور» فى أن العمال والموظفين فى المستوى التشغيلى Operative Level فى المنشأة هم العنصر الأساسى الحساس ، وأنه يجب وضع معيار أو مستوى انتاجية لكل وظيفة على أساس اكفأ الطرق لاتمام العمل . ومع أنه كان مدركا لأهمية عنصر التعاون بين العامل والادارة ، فان الطرق التى استخدمها ألغت شخصية أو كيان الفرد وحالت دون اشتراكه فى القرارات التى تتعلق أو تؤثر مباشرة فى وظيفته .

مدرسة العلاقات الانســانية :

وتمثل مدرسة العلاقات الانسانية الاتجاه الرئيسى الثانى فى الفكر الادارى ، وهو جانب العلوم السلوكية . وقــد انبثق منهج العلاقات الإنســانية عن مجمــوعة من الدراســات عرفت بدراســة هاوثورن (Hauthorn Study) والتى أجريت فى مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن اليكتريك فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ (١١) . ومثل دراسات « تيلور » ، فان هذه الدراسات ركزت على مستويات التشغيل . ومع ذلك ، فكما أشرنا ، فان مدرسة العلاقات الانسانية أخــذت وجهة نظر مغايرة لتدريس الأدارة العلمية وممارستها .

فقد بدأت هذه الدراسات فى عام ١٩٢٤ تحت رعاية شركة وسترن اليكتريك ومجلس الأبحاث الوطنى التابع لأكاديمية العــلوم الوطنية .
The National Research Council of the National Academy of Science.

وقــد كان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الاضاءة على حجم ونوعية انتاج العاملين فى مستويات التشــغيل . وان الغرض الرئيسى للبحث هو أن زيادة الاضاءة تزيد من الانتاجية .

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة ، ففى بعض الأحيان زادت الانتاجية مع تخفيض الاضاءة . وفى موقع واحد ، تم اختيار اثنين من

---

(١١) F. Roeth Lisberger & Dickson, ,,Management and The Worker, ,,Harvard University Press, Cambridge, 1939.

العمال لدراسة مركزة ، وتم تخفيض الاضاءة عن المعدل الطبيعى الى ما يقرب من ضوء القمر العادى أثناء الليل • وحتى ذلك فقد استمر العاملان على نفس مستوى الانتاجية والكفاءة السابق لهما ، بل ذكرا أنهما أقل شعوراً بالتعب عما كانا يعملان تحت الاضاءة العادية •

وقد شرح الباحثون هذه النتائج المحيرة بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب فى حد ذاته الى تغيير لا شعورى فى سلوك هؤلاء العمال • فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة ، وقد أبطل أو ألغى ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبى الذى كان من الطبيعى أن يصاحب تخفيض الاضاءة فى منطقة العمل • ومن ثم فان العنصر البشرى عندما يخضع للدراسة فانه آليا يغير من سلوكه ، وان ما يشعر به العامل يؤثر على انتاجيته •

تجارب غرفة الاختبار : The Test - Room Experiments

فى عام ١٩٢٣ قام « التون مايو » (Elton Mayo) ومجموعة من علماء الاجتماع بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفارد بتبنى الاتجاه الذى سارت فيه « دراسات هاوثورن » • فقد قاموا بتحليل مجموعة من خمس عاملات وضعن فى غرفة اختبار خاصة ، ومن ثم عزل تأثير ظروف العمل الطبيعية فى المصنع على سلوكهن •

وخلال هذه التجارب ، ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرا على الانتاجية •

١ — زيادة الأجور التشجيعية : ففى المجموعة الصغيرة تستطيع المرأة أن ترى بوضوح العلاقة بين خطة الانتاج والأجور ، حيث كان النظام الذى سيعملن بموجبه هو الانتاج الجماعى للمجموعة بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة على أساس متوسط ما أنتجته الخمس أفراد اللاتى يكون هذه المجموعة ، ومن ثم يحصلن على أجورهن على هذا الأساس ، أى أن كلا منهن تحصل على نفس الدخل •

فعنـــدما تكون المجموعة كبيرة ، فان مثل هـــذا النظام يكون من الصعب تفهمه أو من الصعب قبوله بواسطة أفراد المجموعة .

٢ ــ نظام الاشراف : فقد رؤى أن يأخذ الاشراف طابعا غير رسمى لا يعتمـــد على الســـلطة الرسمية ، وأن يأخـــذ المشرفون فى حسبانهم الاعتبارات الانسانية ، وان مثل هذا النمط الاشرافى (Considerate Style) سوف يقلل مخاوف الموظفين الى الحد الأدنى ويزيد من درجة الرضاء بالعمل ومن ثم تزيد الانتاجية .

وفى أحد مراحل التجربة قام البحاث بتغيير نظام الأجور فقط . وبوجه خاص ، فقد وضعوا نظاما للدفع التشجيعى على أساس انتـــاج المجموعة ، يختلف عن ذلك الذى يسرى فى المصنع بوجه عام . والنتيجة كانت ارتفاعا فى الانتاجية بنسبة ١٢٪ . بعد ذلك قام البحاث بتكوين مجموعة جـــديدة من خمس عاملات وضعن فى غرفة الاختبـــار ، وطبق عليهن نظام الدفع الذى يسرى فى المصـــنع بشكل عام ، ولكن تم تغيير نمط الاشراف الى ذلك الذى يأخـــذ الاتجاه غير الرســـمى والعوامل والعلاقات الســـلوكية والانسانية فى الاعتبار وبما يسمح للعاملات أن يتخذن بأنفسهن عددا من القرارات التى تتعلق بتنظيم عملهن وعدد أوقات الراحة ومدتها .. الخ . والنتيجة أن ارتفعت الانتاجية الى ١٦٪ .

وبناء على هذه النتائج ، فان الباحثين يشـــتركون ــ جزئيا ــ مع « فردريك تيلور » ، بأن الأجور أو الدخل المـــادى عنصر هام ، على أساس أن تغيير نظام الدفع أدى الى ارتفاع فى الانتاجية بنسبة ١٢٪ . ولكنهم يرون أن المنهج السلوكى أو الانسانى ربما يكون أكثر أهمية حيث أن تأثيره أدى الى زيادة (١٦٪) تزيد عن الزيادة الأولى . وبالتالى فقد استنتج البحاث أن أى تغيير على مستوى المنظمة ، مثل اتباع النمط الانسانى فى الاشراف ، أو نظام دفع تشجيعى جديد ، سوف يؤثر على درجة الرضاء بالعمل وعلى الانتـــاجية لدى العاملين ، وعندما يشـــعر

الموظفون أن التغيير الجديد ، مثل نظام دفع جديد ، يهدف الى الحصول على انتاجية أكثر مقابل دفع أقل نسبيا ، فان الانتاجية لن تزيد . ولكن عندما يشعرون باهتمام الادارة الحقيقى بالعوامل الانسانية والاجتماعية وسعادتهم فى العمل ، فان رد الفعل سيكون ايجابيا مع التغيير وسوف يرفعون من معدل انتاجهم .

غرفة الملاحظة : The Observation - Room Study

فى المرحلة الأخيرة من « دراسة هاوثورن » ، ركز الباحثون اهتمامهم على التركيب الاجتماعى لمجموعة العمل . ولاكمال هذه الدراسة ، فقد وضعوا أحد الملاحظين فى غرفة تجربة بها ٢٣ عاملا . وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العاملين ، وفى نفس الوقت يسجل انتاجهم .

وقد كانت بعض النتائج الرئيسية (١٢) :

١ — لوحظ أن العاملين حددوا لأنفسهم معدل انتاجية يقل عن المعدل الذى يمكنهم بالفعل أن يحققوه .

٢ — لوحظت اختلافات واضحة فى الانتاجية بين المجموعات الفرعية .

٣ — مارس العمال فيما بينهم نوعا من الرقابة أو الالزام الاجتماعى المتشدد لضمان عدم تخطى أحدهم المعدلات الأقل التى حددوها لأنفسهم . وقد أخذت هذه الرقابة والالزام عددا من الأشكال ، منها السخرية أو التهكم ، والاهانة ، والنبذ ، .. الخ ، بل أحيانا الضرب أو الاعتداء . ومن ثم اجبار العامل الذى لا يستجيب لهذه المعدلات المنخفضة من الانتاج .

٤ — وضعت المجموعة لنفسها أفكارا أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم . ومن هذه الافكار أن العامل لايجب أن يعمل كثيرا جداء

---

(١٢) Ibid

وفى الوقت نفسه لا يجب أن يعمل قليلا جدا ، وأن العامل لا يجب أن ينقل أى معلومات الى الادارة من شأنها أن تضر أى زميل آخر .

ومن ثم ، فان أهم النتائج التى نخلص بها من الدراسة السابقة أن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل — أو فى أى وحدة — تؤثر فى اتجاهات هذه المجموعة وأفرادها ، والتى بالتالى تؤثر على معدلات ومستويات انتاج الأفراد . ان هذا التنظيم غير الرسمى لا يستجيب ولا يتفق مع التنظيم الرسمى أو توصيف وتحديد العمل طبقا للأسلوب البيروقراطى والذى يفترض أن ذلك الأسلوب أو ذلك التحديد هو الطريق الى زيادة الانتاجية واحكامها .

نظريتى x و y

وفى نهاية هذا الجزء عن تطور مدارس الادارة وخاصة ما يتعلق بمدرسة العلاقات الانسانية والمدخل السلوكى ، نعرض لتلك النظريتين اللتين وضع فيهما « دوجلاس ماكجيريجور » تصوره عن الادارة التقليدية والذى عبر عنه بنظرية X ، وتصوره عن الادارة السلوكية والذى عبر عنه بنظرية y (١٣) .

وقد أشار ماكجيريجور الى أن نظرية X تمثل الأسلوب التقليدى فى الادارة ، ألا وهو أسلوب الادارة التسلطية ، وتقوم بشكل عام على أربعة فروض أساسية فيما يتعلق بالفرد ككائن بشرى وبادارته :

١ — ان الانسان العادى يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد الفرصة الى ذلك .

٢ — انه يجب دفع واجبار أغلب الأفراد على العمل ، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم الى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف .

---

(١٣) D. Mc Gregor, "The Human Side of Enterprise", Mc Graw - Hill, N. Y., 1960.

٣ ــ انه يقاوم التغيير أساسا، وأن أى تغيير يعتبر عبئا عليه •

٤ ــ ان الانسان العادى يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين ، وأن يحدد له ما هو مطلوب منه أن ينفذه ، فهو يحاول أن يتجنب تحمل المسئولية • ولأن لديه طموحا محدودا فهو يتطلع فقط الى اشباع حاجات الأمان أولا وقبل كل شيء •

ومما سبق نستطيع أن نستخلص أن ادارة مثل هؤلاء الأفراد تكمن فى تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها لهؤلاء الأفراد واعطائهم تعليمات عمل واضحة ومفصلة ودون تحميلهم لأية مسئولية اللهم الا فى قيامهم بالتقيد لما حدد لهم، ثم الرقابة المباشرة الدقيقة والتهديد بالعقاب ، اذ أن كل ما يرغبه العامل أن توفر له الادارة الأمان الكافى •

وقد لاقت نظرية « اكس » قبولا واسع النطاق ، ومورست على نطاق عالمى فيما عدا بعض الاستثناءات الى أن ظهرت حركة العلاقات الانسانية لتحل محل افتراضات تلك النظرية • وقد بينت « دراسات هاوثورن » التى أشرنا اليها أن المغالاة فى تجاهل أو تبسيط أهمية السلوك الانسانى والجماعى أمر غير جائز • ومن ثم لم تستطع مبادىء الادارة العلمية وممارسوها الاستمرار فى المحافظة على اقتراحات نظرية « اكس » دون غيرها • وبالتالى ونتيجة لجهود ونتائج أبحاث مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية تطور الفكر الادارى فى ادارة جهود الأفراد والتعامل معهم • وقد لخص « ماكجريجور » مضمون هذا التفكير الجديد فى نظرية أطلق عليها « نظرية y » تقوم على الافتراضات الرئيسية التالية :

١ ــ ان الانسان العادى فى الظروف العادية يقبل على تحمل المسئولية بل يسعى اليها ، ومن ثم يسعى الى أن يكون له دور وأن يعمل عملا ذا معنى •

٢ — يعتبر بذل الجهد العضلي والذهني في العمل شيء طبيعي جدا كاللعب والراحة .

٣ — ان الرقابة الخارجية اللضيقة والمتشددة ، والتهديد بالعقاب لايشكل الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحوتحقيق الأهداف. فالانسان يمكن أن يمارس كلا من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها .

٤ — ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل ومن وجود نظام سليم للاثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف .

ولنا على ما تقدم — وبصفة مبدئية — تعليقان ، الأول ، انه في ضوء تحليلنا لتطور المدخل السلوكي واكتمال مدخل النظم وظهور المدخل أو المنهج المواقفي واستمرار جهود الباحثين ، أن نظرية y والافتراضات والمبادىء التي بدأت بها مدرسة العلاقات الانسانية لم تكن متكاملة ولم تعط الاهتمام الكافي لعدد من الجوانب والأمور السلوكية والاختلافات بين المواقف والأفراد . ومن ثم استمرت الجهود لوضع تصور أو نموذج حديث متكامل لادارة الموارد البشرية يمتد عبر المدخل التقليدي ومدخل العلاقات الانسانية ويحاول أن يسد النقص في الجوانب التي أهملتها النظرية التقليدية ولم تعتن بها مدرسة العلاقات الانسانية — بل ونظرية y — بشكل كاف كالاهتمام بشكل كبيربالتحليل المنظم للسلوك الانساني في التنظيم والدور الذي يلعبه الاشراف أو القيادة ، وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية ، وسلوك وديناميكية الجماعات ، والدراسات الخاصة بالشخصية الانسانية وتحليل وادراك الجوانب النفسية ، والاهتمام بالنظريات وطرق التدخل والتغيير الحديث لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات . ومن ثم أيضا يمكننا اعتبار أن مدخل العلاقات الانسانية كان نقطة البداية لدراسة السلوك داخل المنظمات . وقد انعكس ما تقدم على ظهور بعض

المناهج والأساليب والأفكار الحديثة أو المعاصرة فى ادارة الموارد البشرية وفى مجالات كمجالات الدافعية والحفز والاتصالات والقيادة وسلوك المجموعات والتنظيم والتخطيط والرقابة ، تلك النواحى التى سيهتم بها هذا الكتاب عند تعرضه تفصيلا لهذه الموضوعات .

والتعليق الثانى ، أن ظهور المدخل أو « المنهج الموافقى » جاء ليوفق بين نظرية X ونظرية Y ، أو بين الادارة التقليدية والادارة الانسانية أو السلوكية ، وأن تشخيص الموقف داخل المنظمة وطبيعة الأفراد هو الذى يحدد الأسلوب الادارى الفعال . وفى رأينا أيضا أن هذا المنهج هو أحد التعبيرات عن الجهود التى استمرت والتى أشرنا اليها عاليه لمحاولة الوصول الى نموذج متكامل لادارة الموارد البشرية ، وان هذا ما دعانا الى عرض « النظرة التكاملية للادارة » فى الجزء التالى مباشرة .

نظرة تكاملية لمناهج ومدارس الإدارة

كل من مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية آثرت في ممارسة الادارة بشكل واضح وحاسم ، وان كانت كل منهما تمثل وجهة نظر تختلف أو تتعارض مع الأخرى • ووجهة النظر المتكاملة التى نعرضها فى هذا الكتاب تجمع بين الاتجاهين • وفى مواطن كثيرة نجد ان هذا التشدد الذى يميز كل مدرسة فى اتجاه معين قد أدى الى التوصل الى بديل قابل للتطبيق أكثر مما تنفرد به كل مدرسة • ولكى نقف على طبيعة هذا المنهج المتكامل وكيف تكون ، فانه من المفيد ان ننظر الى تأثير ذلك الاختلاف بين المدرستين على الأبعاد الأربعة الرئيسية للادارة وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات •

وكما سنرى ، فان هذه العناصر الأربعة الرئيسية تضم أو تتكون من عشرة عناصر فرعية ، سوف نعرضها تفصيلا على مدار هذا الكتاب ، وكما هى ممثلة فى الجدول (رقم ١) التالى ، والذى يشير باختصار الى موقف كل عنصر فى ظل مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية ثم فى ظل المنهج المتكامل •

جـدول رقم ١

الأبعاد الأربعة الرئيسية للادارة وعناصرها العشرة

وموقفها من مدارس الفكر الادارى والنظرة التكاملية للادارة

١ ـ التنظيم :

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للأدارة
النماذج التنظيمية	نماذج بيروقراطية التدرج الهرمى هام الهيكل التنظيمى أكثر أهمية من الاتجاه	نماذج بيروقراطية إدارة بالاشتراك التدرج الهرمى ما زال له أهميته الاتجاهات أكثر أهمية من الهيكل التنظيمى	كل من النماذج البيروقراطية وغير البيروقراطية لها أهميتها أهمية التدرج الهرمى تتضاءل كثيراً كل من الهيكل التنظيمى والإتجاهات له أهميته
المؤثرات الرئيسية فى التنظيم : (التكنولوجيا وظروف البيئة غير المؤكدة)	أهمية صغرى	أهمية صغرى	أهمية رئيسية

تابع الجدول رقم (١)

٢ ـ التخطيط والرقابة :

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للادارة
التخطيط	بصفة أساسيه يتم على المستوى التشغيلى أو على مستوى العامل قصير الأجل محدد	أهمية صغرى	التخطيط لكافة أنشطة المنظمة طويل وقصير الأجل
الرقابة	كما فى التخطيط	أهمية صغرى	الرقابة على كافة أنشطة المنظمة طويل وقصير الأجل

٣ ـ العمليات السلوكية :

الدافعية	الرجل الاقتصادى : يدفع و يحفز بالمال	الرجل الاجتماعى : يحفز بالاتجاهات التى تتكون من خلال التفاعلات داخل المجموعات غير الرسمية :	إنسان معقد التركيب : يدفع ويحفز بعدد متنوع من العوامل والاحتياجات

تابع العمليات السلوكية

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للادارة
القيادة	أهمية صغرى	تدعو إلى الإدارة بالاشتراك والاشراف الذى يأخذ فى الاعتبار اهتمامات العاملين	تركز على نمط وصفات القائد ، وطبيعة العمل ، والعوامل الأخرى للموقف
السلوك الجماعى والعلاقات بين الأفراد	تركز على الموظف الفرد ، مع أن مجموعة العمل تستطيع أن تتحايل على الإدارة وتحدد معدلات إنتاج منخفضة	تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفون فى جماعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل	تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفون فى مجموعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل (حـ) إثنان أو أكثر من مجموعات العمل على نفس المستوى (ى) المستويات الإدارية الثلاثة
الإتصالات	إتصال ذو إتجاه واحد : من الرئيس إلى المعاون أو المرؤوس	التحرك نحو إتصال ذى الإتجاهين بين الرئيس والمعاونين أو المرءوسين	إتصال ذو اتجاهين تام وصادق وحقيقى

تابع الجدول رقم (١)

٤ — اتخاذ القرارات :

	الإدارة العلمية	العلاقات الإنسانية	النظرة التكاملية للادارة
طبيعة عملية اتخاذ القرارات	طريقة وحيدة هى الأفضل وهى دراسة الزمن والحركة	طريقة وحيدة هى الأفضل : أساليب العلاقات الإنسانية	ليس هناك ما يسمى بالطريقة الوحيدة الأفضل
طرق اتخاذ القرارات	دراسة الزمن والحركة	اختبار الفروض	الإحصاء ، وبحوث العمليات ، والطرق الكمية الأخرى وغيرها من الطرق المناسبة .

التنظيـم :

هناك عنصران داخل التنظيم :

١ ــ النماذج أو الهياكل التنظيمية التى يمكن استخدامها .

٢ ــ العوامل الرئيسية المؤثرة على تنظيم المنشأة ، وهى التكنولوجيا ، والظروف والعوامل الخارجية .

فكل من مدرسة الادارة العلمية والعلاقات الانسانية نظرت الى النظام البيروقراطى على أنه النموذج أو الهيكل الذى يجب استخدامه . فكلاهما قد قبل التنظيم الهرمى وأقر الحاجة اليه . ومع ذلك فقد تناول كل منهما هذا التنظيم بالتعديل أو التغيير بطريقة تختلف عن الأخرى . فالادارة العلمية نظرت الى التقسيم الوظيفى كعنصر أساسى للتنظيم الهرمى . ومن ثم نادت بالتخصص وتقسيم العمل الى جزئيات صغيرة وبسيطة ، وبالتالى فان هذا العمل فى نهايته ــ أو العملية فى مجموعها ــ سوف يراجع بواسطة أكثر من رئيس على الهيكل الهرمى بدلا من رئيس واحد ، أو أن تلك العملية فى مجموعها والتى تم تجزئتها سوف تراجع الى أن تكتمل بواسطة عدد من الملاحظين وليس ملاحظا واحدا . أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على عنصر المشاركة والادارة بالاشتراك والنمط الديموقراطى فى الاشراف داخل التنظيم البيروقراطى . فعلى الأقل ، بالنسبة لبعض الموضوعات ، يجب أن يشترك الموظفون فى اتخاذ القرارات ، وبينما اعتقد « تيلور » وأتباعه فى أن الهيكل التنظيمى والطريقة التى يوضع بها الهيكل والتى تصمم بها الوظيفة هى العنصر الأكثر أهمية ، فقد أكدت مدرسة العلاقات الانسانية على « الاتجاهات » attitudes بصفته العنصر الأكثر أهمية من التصميم الرسمى للهيكل التنظيمى ، أى أن الصيغة أو الشكل الذى يأخذه اتجاهات العاملين من خلال علاقاتهم وتفاعلاتهم فى مجموعات غير رسمية هو العامل الأكثر أهمية وتأثيرا على السلوك ومن ثم على المخرجات .

أما وجهة النظر المتكاملة أو المنهج المتكامل فقد استخدم كلا من النماذج غير البيروقراطية والنماذج البيروقراطية •

فبالنسبة لبعض الأعمال ، مثل بعض المصانع ، فان التنظيم الهرمى والتدرج الرئاسى المطلق يكون مناسبا • بينما التقيد التام بهذا النوع من التنظيم قديكون أقل أهمية فى حالات أخرى مثل منظمات وأجهزة البحث حيث يتميز العاملون بها بدرجة عالية من التعليم والثقافة وحيث يكونون فى حاجة أكثر الى الحركة والتصرف • وفى كل حالة فان وجهة النظر أو المنهج المتكامل يقضى بأن الهيكل التنظيمى واتجاهات الأفراد يجب أن ينالا نفس الاهتمام ؛ ومع أن الهيكل التنظيمى له أهميته فانه من الأهمية أيضا دراسة « اتجاهات الأفراد » الذين سيعملون فى هذا التنظيم • فالمشاكل قد تنشأ من كلا العنصرين •

ومن وجهة نظر النموذج المتكامل للادارة أيضا فان التكنولوجيا وأيضا العوامل والظروف الخارجية المحيطة يعتبران المؤثران الرئيسيان على الهيكل التنظيمى • و « التكنولوجيا » هنا تعنى الوسائل والطرق المستخدمة لانتاج السعة أو الخدمة النهائية • فنجاح المنظمة ربما يتوقف على استخدام التكنولوجيا المناسبة التى تتفق مع طبيعة الصناعة أوطبيعة العمل • فمثلا ، قد تخسر المنظمة لأن تكلفة العمالة عندهامرتفعة نتيجة ما تدفعه من أجور يمكن تخفيضها اذا ما استخدمت بعض النظم الآلية محل بعضهذه العمالة • أما « الظروف الخارجية » المؤثرة فتعنى الدرجة التى تتأثر بها المنشأة نتيجة القوى الخارجية التى لا تستطيع السيطرة عليها أو التأكد منها • فمثلا ، نجد أن صدور قانون أو تشريع جديد قد يرغم الادارة الى اجراء تغيير فى احدى سياساتها أو فى احدى نظمها القديمة • أو زيادة المنافسة التى تقابلها المنشأة من بعض المنشآت الأخرى قد تؤدى الى اضطرار المنشأة الى الاهتمام بوظيفة وادارة الاعلان أو زيادة مخصصات الاعلان ، أو ربما اعادة النظر فى تنظيم ادارة التسويق • ومثل آخر ، فقد تضطر المنشأة الى اعادة النظر فى نظم الدفع وجداول تقييم

الوظائف اذا ما وجدت بعض مديريها بدأوا يتسربون الى منشآت أخرى تدفع لهم أكثر ، ... وهكذا .

وكل من مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية لم تعط الاهتمام الكافى لعنصر التكنولوجيا . فقد ركزا دراساتهما على طبقة العمال فى المصانع ولم توجه اهتماماتها الى طبقة الموظفين وطبيعة الطرق والفنون والتكنولوجيا التى تستخدمها تلك الأنواع من الموظفين .

كما أن كلتا المدرستين لم تبرزا الأهمية الكافية للظروف والقوى الخارجية وتأثيرها على التنظيم وعلى الأنماط السلوكية ، حيث ركزتا اهتمامهما على الأعمال التى تؤدى فى مستوى الادارة المباشرة (مستويات التشغيل المباشرة) ، ومن ثم لم تدركا حقيقة أبعاد القوى الخارجية وتأثيرها على تحديد السلوك التنظيمى .

التخطيط والرقابة :

لقد اهتمت مدرسة الادارة العلمية بالتخطيط والرقابة وأكدت أهميتها ، ولكن ـ أيضا ـ فيما يتعلق بالأعمال على مستوى الادارة المباشرة . فالخطط كانت محددة وقصيرة الأجل . وحيث يقوم مهندسو الانتاج بوضع الأهداف الانتاجية والاشراف الدقيق على العمال لزيادة الانتاجية . ومن ثم أيضا فصل التخطيط عن التنفيذ وعن الرقابة .

وقد اهتمت أيضا مدرسة العلاقات الانسانية بالتخطيط والرقابة على مستوى الادارة المباشرة ، ولكنها دعت الى أن تعطى الادارة الفرصة للعمال للاشتراك فى تحديد الأهداف الانتاجية ، وأن تمارس الادارة الرقابة والاشراف بالأسلوب الديموقراطى وأن تطبق نظام الدفع التشجيعى على أساس جماعى (انتاج المجموعة) .

أما المنهج المتكامل فى الادارة فهو يؤكد التخطيط والرقابة على أساس من خطط تشغيل محددة وقصيرة الأجل ، وفى الوقت نفسه يؤكد

أهمية التخطيط والرقابة على المستويات الادارية الأخرى وعلى مستوى المنظمة وأهدافها وخططها العامة والطويلة الأجل ، كما يعطى الفرصة الذاتية .

العمليات السلوكية :

لقد ثبت فى كثير من الحالات الأهمية الواضحة للعمليات السلوكية التى تمارس داخل المنشأة . فالحوافز والدوافع المؤثرة على العاملين تؤدى الى تحقيق الرضاء وزيادة الانتاجية . والقيادة ذات الكفاءة والفاعلية يمكنها أن تفجر طاقات العاملين نحو فاعلية العمل . والعلاقات التى يمكن أن تنشأ داخل وبين المجموعات يمكنها أن تؤثر فى وتحدد نوعية « اتجاهات » هؤلاء العاملين . كما أن نظام الاتصالات الكفء يمكنه أن يحد من سوء الفهم واللبس وعدم الوضوح الذى يؤثر على العلاقات والانتاجية . وكما أشرنا فاننا فى هذا الكتاب نعرض لأربعة عناصر أو عمليات سلوكية هامة فى العملية الادارية وهى الدافعية ، القيادة ، سلوك المجموعات ، الاتصالات .

الواقعية والتحفيز :

فى ظل مدرسة الادارة العلمية تحتل أهمية محدودة . فالحافز الوحيد الذى اهتمت به هذه المدرسة هو الحافز الاقتصادى . أى أنه كلما زادت أجور أو دخول العاملين كلما زادت انتاجيتهم . فاذا أدركت الادارة الطريقة المثلى لبناء وتصميم الوظيفة ، فانه ليس من المهم — فى واقع الأمر — أن يحفز العامل أو يشعر بالرضاء ، حيث أنه يجب أن يعمل ما هو محدد ، ويؤدى المستوى أو المعدل المحدد من جانب الادارة .

بينما اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بشكل أكثر بعنصر الدوافع وبتكوين نظرية له . فنوعية ودرجة التحفيز لدى العامل أو الموظف انما تتأثر بنوعية « الاتجاهات » التى يسلكها أو كونها لنفسه كجزء من سلوك المجموعة التى يعمل فيها داخل المنظمة . وفى بعض الحالات ، قد يكون العامل غير مدرك ، أو أن ادراكه محدود لأهمية مجموعة العمل وتأثيرها

على درجة ونوعية التحفيز الناتجة عن التنظيم أو العلاقات غير الرسمية داخل هذه المجموعات .

والمنهج المتكامل للادارة يقر بأن الفرد ذو طبيعة أو تكوين مركب أو معقد ، وأنه يحفز بواسطة مجموعة متنوعة من العوامل . ومع أهمية النقود والعلاقات الرسمية ، فان هناك عوامل أخرى أيضا لها أهميتها ، مثل طبيعة العمل المسند الى الموظف ، وشعور الموظف بأنه يعمل عملا ذا معنى ، وأنه يحقق شيئا واضحا عندما يكمل عمله أو يكمل العملية التى يقوم بها ، وأنه يعطى الفرصة لتحمل المسئولية وأن يزاول قدرا من تخطيط عمله ومن الرقابة الذاتية .

القيـادة :

لم تكن القيادة عنصرا من العناصر الجوهرية لدى مدرسة الادارة العلمية . فاذا تم تقسيم العمل وتصغيره الى درجة كبيرة ومن ثم تبسيطه وتحديده وبالتالى سوف تتم مراجعة العمل بواسطة عدد من الملاحظين الوظيفيين ، فان السلطة التى فى يد المشرفين — والتى يمنحها التنظيم الرسمى — سوف تكفى لتحقيق ما هو مطلوب ، ومن ثم فلا حاجة الى « القيادة » . وعلى النقيض من ذلك ، فقد ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على أهمية « القيادة » . فاذا تحول المدير الى قائد ادارى يراعى طبيعة العاملين ويتعامل بأسلوب وسلوك جيد مع معاونيه مراعيا أساليب ونظريات القيادة السليمة ، فان اتجاهات أو سلوك العاملين سوف يصبح ايجابيا ، وسوف ترتفع احتمالات تحسين وزيادة الانتاجية .

وقد أكدت أيضا وجهة نظر المنهج المتكامل فى الادارة أهمية القيادة كعنصر أساسى ، وان كانت قد أشارت الى أنواع مختلفة من القيادة تختلف مناسبتها باختلاف الحالة أو الموقف ، وأن ذلك يعتمد على عدد من العوامل التى تقع فيما بين صفات القائد وطبيعة العمل . فالنمط الديموقراطى فى القيادة قد يكون الأكثر فاعلية مع المتخصصين والمهنيين ،

بينما العكس وهو النمط الاستبدادى Autocratic Style قد يكون الأنسب مع أنماط من مجموعات العمال داخل المصنع •

سلوك المجموعات : أما العنصر الثالث فى العمليات السلوكية ، وهو سلوك المجموعات، فقد لقى اهتماما محدودا من مدرسة الادارة العلمية • فقد ركز « تيلور » وأتباعه جل اهتمامهم على الموظف الفرد ، حيث أوضحوا أنه كلما زادت درجة تقسيم العمل كلما سهلت رقابة العاملين من جانب الملاحظين ، وأمكن اخضاع الفرد للتوجيه والأداء حسبما يريد التنظيم •

ومازال المؤيدون لمبادىء مدرسة الادارة العلمية يرون آن سلوك المجموع يمكن أن يكون مؤثرا ولكن هذا يحدث اذا لم يكن سلوك المجموعة تحت الرقابة المحكمة من جانب الادارة والمشرفين • وقد بين « تيلور » ان العاملين كمجموعة عادة ما يحددون لأنفسهم معدلات انتاج أقل من الممكن تحقيقه حيث أنهم يخشون أو يشعرون آن الادارة سوف تدفعهم الى تحقيق معدلات انتاج تفوق حدودهم •

أما مدرسة العلاقات الانسانية فقد اهتمت كثيرا « بسلوك المجموعة » • وقد كان اعتقادها واضحا فى أهمية التفاعلات بين العاملين داخل مجموعة العمل ، وبين الرؤساء ومعاونيهم ، فاذا كانت الاتجاهات التى تتكون نتيجة هذه التفاعلات سلبية ، فانه من المحتمل آن تتناقص الانتاجية •

وقد أعطت أيضا وجهة النظر المتكاملة فى الأدارة أهمية رئيسية لسلوك المجموعات • وقد أوضحت عدة مستويات ومجالات لهذه التفاعلات ، ودعت الى أهمية تحليلها وأخذها فى الحسبان ، وهى التفاعلات بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة ، وبين الرؤساء ومعاونيهم،

وبين مجموعتين أو أكثر من المجموعات من نفس المستوى ، ثم بين المستويات الادارية داخل المنظمة (الادارة العليا ، الادارة الوسطى أو السلطة التنفيذية ، الادارة المباشرة) • وان مشاكل التعاون والتنسيق سوف تظهر بوضوح اذا كان هناك توتر في هذه العلاقات أو التفاعلات •

الاتصالات : أما العنصر الأخير في العمليات السلوكية وهو « الاتصالات » ، فهو يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد — من الرئيس الى المعاون أو المرءوس — في ظل مبادىء مدرسة الادارة العلمية • فقد حدد تيلور أن التعاون المطلوب من جانب الموظف سوف يتحقق عندما نحدد له أفضل الطرق لأداء عمله ، وأن الموظف سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له طالما أمكن تحديدها •

ولكن مدرسة العلاقات الانسانية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصالات كطريق ذى اتجاهين (Two-way Communication) طالما يأخذ الرئيس فى اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجات وأهميات المعاونين • ولكن في واقع الأمر وجدنا حالات كثيرة ما زال فيها الرئيس يراقب ويتحكم فى عملية الاتصالات حيث يحدد الدرجة والمدى الذى يسمح فيه للموظفين بالاشتراك فى القرارات التى ترتبط بأعمالهم •

والاتصال ذو الاتجاهين بشكله الحقيقى الصادق يبرزه ويؤكده المنهج المتكامل فى الادارة ليس فقط كعنصر مطلوب ولكن كعنصر ضرورى • فبدون الاتصال الصادق الحقيقى ، سوف يكون من السهل أن يظهر سوء الفهم والتضارب والاحباط الذى يعوق العمل والتعاون •

اتخاذ القرارات : تعتبر عملية اتخاذ القرارات العنصر أو البعد الأساسى للادارة • حيث أن القرارات الضعيفة يمكنها وبسهولة أن تجعل موقف المنظمة ضعيفا وتحولها الى منظمة غير فعالة ، وربما تقود الى الفشل الكامل للمنظمة فى النهاية • ويشتمل عنصر اتخاذ القرارات على

قسمين أو عنصرين رئيسيين : طبيعة عملية اتخاذ القرارات التى تستخدمها المنشأة ، ثم طرق وفنون اتخاذ القرار •

وكل من مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلوم الانسانية وضعت أفكارا محددة وقاطعة عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن رأى كل منهما أن هناك أسلوبا واحدا أمثل لادارة المنظمة واتخاذ القرارات • فطبقا لمدرسة الادارة العلمية ، فان القرارات — كلهـا — يجب أن تتخذ من أعلى • كما ترى على سبيل المثال أن الطريقة الوحيدة المفضلة هى أن تستخدم دراسة الزمن والحركة لتحديد التصميم الأمثل للوظيفة أو العمل الذى يجب أن يتبع • بينما مدرسة العلاقات الانسانية ترى أن أفضل الوسائل هو استخدام الاشراف والقيادة الديموقراطية والادارة التى توفر عنصر الاشتراك (Participative Management).

بينما يرى المنهج المتكامل أنه ليس هناك طريقة واحدة أمثل أو هو الأفضل فى كل الأحوال لاتخاذ القرار • ولكن الطرق التى تختار لمعالجة أى مشكلة أو موقف انما تتوقف وتعتمد على طبيعة المشكلة والموقف • ففى بعض الحـالات يكون الأسلوب الأنسب هو اشراك العـاملين أو المعاونين فى اتخاذ القرار ، الأمر الذى تحتمه مدرسة العلاقات الانسانية، بينما فى حالات أخرى قد يكون الأنسب هو اتخاذ القرار وتوجيهه طبقا للتدرج الرئاسى الذى يحدده الهيكل التنظيمى للمنشـأة ، الامر الذى تدعو اليه وتؤكده مدرسة الادارة العلمية • وأيضا مازالت هناك حالات تحتاج الى طرق وأساليب جديدة فى أتخاذ القرارات غير هذين الأسلوبين السابقين • فالادارة يجب أن تدرس كل مشكلة على حدة ثم تتناولهـا طبقا لطبيعتها والعوامل التى تميزها •

أما العنصر أو الجانب الآخر فى عملية اتخاذ القرارات فهو يتعلـق بطرق وفنون اتخاذ القرار كمـا تستخدمها كل مدرسة • فحتى القرن العشرين ، كان المديرون يعتمدون على الحـدس أو على أحساسـهم وادراكهم الخاص للموقف والقرار المطلوب وليس على أساس من التحليل

المنظم للبدائل والحقائق • وقد غيرت حركة الادارة العلمية هذا الأسلوب بأن قدمت ودعت الى التحليل المنظم للوظائف • وأيضا ، أيدت مدرسة العلاقات الانسانية هذا الأسلوب ودعمته باستخدام طرق الاحصاء واختبارات الفروض •

أما من جانب المنهج المتكامل فى الادارة ، فان أى طريقة لاتخاذ القرار يمكن أن تساعد المدير على تقييم الحقائق والبدائل فانها طريقة مقبولة يحسن استخدامها ومن ثم فان العلوم التطبيقية مثل الاحصاء وبحوث العمليات لها أهميتها فى المنظمات الحديثة وان هذا المنهج المتكامل يدعو الى استخدام التحليل المنظم للوظائف والمشاكل واختبار الفروض ، ولكنه أيضا يؤيد استخدام عدد آخر من الطرق والفنون التى تم ايجادها لمواجهة ومعالجة المشاكل الادارية •

تلخيص :

لقد تعرض ذلك الجزء للوقوف على الاختلافات بين الاتجاهين الرئيسيين فى تاريخ وتطور الادارة ، وهما : الاتجاه الاقتصادى واتجاه العلوم السلوكية • وبناء على النموذج أو الاطار الذى وضعناه للادارة فى الفصل الأول ، فان مدرسة أو حركة الادارة العلمية والتى تمثل الاتجاه الاقتصادى تؤكد على أهمية دراسات الزمن والحركة للوصول الى الطريقة المثلى لأداء أو لاتمام وظيفة أو عمل محدد • وان المشرفين يراقبون بدقة وعن قرب أعمال العاملين ، تلك الأعمال التى تتم تجزئتها وتقسيمها الى أكبر درجة ممكنة ، والتى أصبح كل جزء منها محددا ويؤدى بشكل روتينى ، بينما مدرسة العلاقات الانسانية والتى تمثل الاتجاه السلوكى فانها تؤكد على العمليات السلوكية • حيث أن

اتجاهات العاملين تؤثر على سلوكهم وعلى مستوى انتاجيتهم • وبالتالى فان العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل يمكن أن تحدد « الاتجاهات » التى يمارسها أعضاء هذه المجموعة • وكل من الاتجاهين ، الاقتصادى والسلوكى للادارة ، قد أعطيا تقريبا نفس الدرجة من الاهتمام بالهيكل التنظيمى واتخاذ القرارات •

ولقد دمج المنهج المتكامل للادارة بين كل من المدرستين أو كل من الاتجاهين ليخرج بالتصور الواقعى للادارة اليوم •

وفى باقى أجزاء هذا الكتاب فاننا سوف نعرض تفصيلا للأبعاد أو العناصر الأربعة الرئيسية للادارة ، ومن خلالها للعناصر الفرعية العشرة التى تتكون منها تلك العناصر الرئيسية ومن ثم تتكون منها الادارة ، وهى التى تشكل أيضا اطار هذا الكتاب بأجزائه المختلفة ، ومراعين باستمرار النظرة التكاملية للادارة •

أسئلة للمناقشة :

١ — قدمنا فى هذا الفصل مناقشة حول الاختلافات بين مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة الادارة العلمية . فما هى بعض أوجه التشابه بين المدرستين ؟

٢ — ما هو الفرق بين مداخل الادارة المختلفة ؟

٣ — ما هى أوجه النقد التى أثيرت حول حركة الادارة العلمية ؟ وما هو رأيك ؟

٤ — ما هو المقصود بالاتجاه الاقتصادى والاتجاه السلوكى فى الادارة ؟ وهل تجد اتجاها ثالثا ؟

٥ — قامت « النظرة التكاملية » للإدارة — والتى عرضناها — على « المنهج المواقفى » : اشرح ذلك . واذكر بعض الأمثلة .

٦ — مبادىء الادارة العلمية ما زالت مقبولة ومستخدمة حتى الآن . أينّ ومتى كان أول استخدام لها ؟ ولماذا ؟ وأين ومتى لا يكون استخدامها مقبولا ، ولماذا ؟

٧ — بماذا تفسر عدم تعامل حركة الادارة العلمية مع العمليات السلوكية بشكل كاف ؟ وكيف يمكن استنتاج ذلك ؟ وما هى مبررات رواد هذه الحركة على ذلك ؟

٨ — كيف نظرت مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلوم السلوكية الى الحافز المادى ؟ وما هو دور النظرة التكاملية للادارة فى هذا الموضوع؟

٩ — عرضنا لنظرية X ونظرية Y لماكجريجور . كيف ترى الفرق بينهما ؟ وبماذا تنصح رجال الادارة فى هذا المجال ؟

حـالة عملية

فى مصنع الوادى للأدوية يوجد فى كل ادارة واحد أو اثنان يقومان بأعمال النظافة سواء حول الآلات أو غسيل أرضيات الحجرات والطرقات وغير ذلك •

وتعتبر وظيفة النظافة من أقل الوظائف مستوى فى المصنع وان كان أجرها مناسبا وعادلا حيث يجد المصنع صعوبة فى الحصول على العـدد الكافى من هؤلاء العاملين وخاصة الذين يفهمون عملهم ويؤدونه بالشكل المناسب •

ولا يوجد بالمصنع غير عشرين عاملا من هؤلاء العمال ، وكل منهم يتبع مدير الادارة التى يقوم بأعمال النظافة فيها ، ولكن مديرى الادارات غير راضين عنهم • والشكوى المشتركة بينهم أنه بمجرد أن يتدرب العامل ويتعلم ، ويعلم ما هو مطلوب منه يقوم بترك العمل • هذا بجانب ظاهرة التغيب التى بدت بين هؤلاء العمال سواء بالحضور متغيبين أو عـدم الحضور أحيانا •

فاذا تم الاستعانة « بفردريك تيلور » و « التون مايو » لمعـالجة هذه المشكلة ، وقام كل منهما بالعمل مستقلا عن الآخر ومن ثم وضع كل منهما توصياته الخاصة :

١ ــ ماذا تعتقد أن تكون عليه توصيات كل منهما ؟

٢ ــ هل يمكنك التفكير فى أى مشاكل أخرى جديدة يمكن أن تحدث نتيجة قبول أى من الحلين أو كلا الحلين ؟

٣ ــ ماذا يمكنك أنت أن تقدم من توصيات ؟

1. Thomas Cochran, "Business in American Life A History" Mc Graw - Hill, N. Y., 1972.

ويعتبر هذا الكتاب من الكتب التى تعرض المدخل التاريخى للادارة بأسلوب يستطيع أن يدركه الطالب دون صعوبة ، كما أنه يغطى تاريخ الادارة لمن يهمه الوقوف عليه . بالاضافة الى ذلك فان هذا الكتاب يزود القارىء بخلفية جيدة لفهم مشاكل الادارة من خلال تطورها .

2. James Baughman, ed., "The History of American Mangement" Prentice - Hall, Englewood, 1969.

وفضلا عن أن هذا الكتاب يغطى تاريخ الفكر الادارى ، فان بعض الموضوعات الهامة التى تعرض لها ربما لم ترد فى كثير من المراجع التى تعرضت لهـذا المجال وذلك مثل اجراءات الرقابة التى كانت مستخدمة فى صناعة الخطوط الجديدية فى عام ١٨٨٠ وما بعدها وغيرها من الأنشطة الادارية التاريخية التى كانت لها نتائج مؤثرة .

الباب الثاني

التنظيم



لكى تعمل المنشاة بكفـاءة ، يتحتم ان تعمـل الادارة من خلال تنظيم يتناسب تصـميمه مع انواع وطبيعة الأعمـال والأنشطة المطلوب اداؤها . وحتى نهـاية الحرب العالميـة الأولى ، كان موضوع تصميم الهيكل التنظيمى من الموضوعات التى لا تحتل غير الاهتمام القليل ، حيث كانت معظم المنشآت والتنظيمات تقوم على اساس المركـزية والتدرج الهـرمى المطلق . وفى معظم الحـالات كان رئيس المنشـأة وقلة من معاونية الرئيسيين هم الذين يتخذون القرارات الرئيسية ، ولا يفوضون من سلطاتهم غير القليل او النادر . وفى خـلال الخمسين سنة الأخـيرة فقط بدات ادارة للنشـآت تدرك اهمية التنظيم واثره على نجاح المنشأة . وفى خلال السنوات الأخيرة بدات تظهر أنواع وأشـكال ومناهج تنظيمية جديدة لمواجهـة المشاكل والحالات الخاصـة التى تعيشـها بعض المنشـآت .

ومن ثم ، ومن خلال هذا الجزء نعرض للاشكال المختلفـة من التنظيمات التى يمـكن استخدامها عند التنظيم أو عند اعادة التنظيم ...... ولكن ، ما الذى يحـدد التصميم التنظيمى المناسب لمنشاة ما ؟ ان العاملين الرئيسيين هما : التكنولوجيا ، والقوى او الظروف الخارجيـة غير المؤكدة . ومن ثم سوف نتعرض ايضا لهـذين العاملين وتأثيرهما على الهيكل التنظيمى وعلى الأداء .

الفصل
الثالث

التنظيم الهرمي والنماذج التنظيمية

* مفاهيم التدرج الهرمى
* النماذج والطرق المستخدمة فى التنظيم
* الظواهر الملازمة للتنظيمات

يهدف هذا الفصل إلى :

١ ـ ادراك استمرار أهمية التنظيم الهرمى .

٢ ـ الوقوف على المفاهيم الأساسية لبناء التنظيم ، وذلك مثل الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية ، نطاق الاشراف ، وحدة السلطة الآمرة ، التنسيق .. الخ .

٣ ـ شرح النماذج والطرق الجارى استخدامها لبناء الهياكل التنظيمية المختلفة .

٤ ـ ادراك الظواهر والاتجاهات الملازمة للتنظيمات والتى ترتبط بشكل مباشر بمفهوم التدرج الهرمى .

ما زال بعض المديرين لا يعطون الأهمية الكافية للتنظيم والهيكل التنظيمى وخاصة عندما تواجه منشآتهم بعض المشـاكل • وربما يكون أحد أسباب ذلك هو سهولة اللجوء الى التغيير فى أحد عناصر الادارة الأخرى ، وذلك مثل تغيير شخصية القائد على أمل أن ذلك ربما يعـالج المشاكل التى تواجهها • والحقيقة أن تغيير الهيكل التنظيمى ليس بالأمر السهل ، حيث أن هذا التغيير سوف يصحبه اعادة النظر فى مواقع بعض الوحـدات وفى تعريف وتوصـيف الوظائف والعـلاقات بين الأفراد أو الوحدات ، بل ربما الاستغناء عن بعض الوحدات أو اضافة وحدات جديدة •

ومع ذلك ، فانه طبقا للمنهج المتكامل فى الادارة والذى عرضناه فى هذا الكتاب ، فان التنظيم من الموضوعات الهامة التى يجب أن تكون موضع اهتمام المديرين • فاذا لم يكن الهيكل التنظيمى مناسبا لطبيعة الأعمال ، فسوف يكون من السـهل أن تظهر عدد من مشاكل العمليات السلوكية بالاضافة الى أن كفاءة اتخاذ القرارات سوف تتأثر بشكل جاد • هـذه الاحتمالات تؤكد وتؤيد التداخل والعلاقات بين وظائف وعناصر الادارة كلها وان كلا منها تؤثر وتتأثر بالأخرى تلقائيا •

التسلسل الهرمى Hierarchy هو أحد المفاهيم الأساسية للهيكل التنظيمى • وهو يشير الى تدرج مستويات السلطة حيث يوجد مرءوسين ومعاونين ورؤساء ، واختلاف دخول أو أجور الأفراد عن بعضهم وطبقا لمستوياتهم فى التنظيم ، واختلاف مراكز الأفراد حيث هناك من هم فى مراكز أعلى من غيرهم أو من هم محل تقدير عن غيرهم • وعند تصميم الهيكل التنظيمى فان المديرين عادة ما يركزون على أهمية التدرج الهرمى أو الرئاسى ، وأهمية العلاقات بين الأفراد وبين الوحدات التى تنشأ •

وحتى لو كان مؤسسو أى منشأة لا يرغبون أساسا فى اقامة تنظيم هرمى ، فان الواقع سوف يفرض نوعا من التسلسل الهرمى الذى لا مفر منه • فبعض المنشآت الفرنسـية نظمت على أسـاس الادارة والملكية

التعاونية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية . ومع ذلك فقد ظهر التضارب والتداخل والاحتكاك ، كما بدأ البعض يتجنب الأعمال التى لا يرغبها أو يتهرب من مسئولية بعض الأعمال، ومن ثم اضطر أعضاء هذه المنشآت الى العودة الى نوع من تدرج السلطات والتسلسل الهرمى ، وقد اعترفوا بأنه بغير ذلك فانه من الصعب أن تتحقق الكفاءة والفاعلية لمنشآتهم .

ومن ثم فسوف نتعرض هنا للمفاهيم والجوانب الأساسية للتنظيم الهرمى ، ثم الطرق الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية ، ثم بعض الاتجاهات المؤثرة على هذه الهياكل .

مفاهيم وجوانب التنظم الهرمى

* الوظائف التنفيذية والاستشارية Line and Stobb
* المركزية واللامركزية Centeralisation and Decentralisation
* نطاق الاشراف Span of Control
* وحدة السطة الآمرة Unity of Command
* التنسيق Coordination

التمييز بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية :

أصحاب الوظائف التنفيذية أو الأفراد التنفيذيون Line Pers- onnel هم الذين يكونون مسئولين بشكل مباشر عن الأعمال ، وهم الذين يتولون بشكل مباشر انتاج السلعة أو الخدمة النهائية • وذلك مثل نائب رئيس المنشأة لشئون الانتاج ، أو العامل الذى يقوم بالانتاج الفعلى لمنتجات المنشأة • بينما الأفراد الاستشاريون Staff Pe- rsonnel فهم يقدمون فقط النصيحة أو المساعدة للفئة الأولى بما يعينهم على اتمام أعمالهم • وذلك مثل نائب رئيس الشركة لشئون الأفراد ، أو ادارة التدريب أو مثل هؤلاء العاملين فى ادارة البحوث أو العلاقات الصناعية •

وفى المنشآت الصغيرة والتى لا تتميز أعمالها بالتركيب أو التعقيد فان معظم أو كل المديربن والموظفين بها يكونون فى وظائف تنفيذية • حيث توزع عليهم أعمال المنشأة ويكون كل منهم مسئولا عن أداء وتنفيذ تلك الأعمال • وربما تلجأ احدى هذه المنشآت الى محاسب خارجى أو تأجير محاسب لجزء من الوقت لتولى دفاتر وحسابات الشركة • وفى هذه الحالة تكون وظيفة هذا المحاسب وظيفة استشارية وليست له سلطة تنفيذية •

النمو : ولكن عندما تزيد أعمال الشركة ويكبر حجمها فانها عادة ما تبدأ في زيادة العمالة والوظائف الاستشارية بها ، حيث إن طبيعة أعمال الشركة وتعقدها فى هذه الحالة تدعو الى ذلك، ولا يستطيع التنظيم بها أن يستمر على أساس العمالة والوظائف التنفيذية فقط . وعادة ما تجد أن تلك الوظائف المساعدة تكون تابعة أو تحت سلطة أحد مساعدى رئيس الشركة وليست فى نطاق خط السلطة التنفيذية .

السلطة : والمدير الاستشارى، أو رئيس الوحدة المساعدة أو الاستشارية يمارس سلطة تنفيذية ولكن على أعمال وحدته فقط أى على العاملين معه وداخل وحدته فقط وليس على مستوى المنشأة . وان مهمته الأساسية هى تقديم العون والاستشارة والنصيحة لأصحاب السلطة التنفيذية أو للادارات التنفيذية . وعادة ما تلقى الادارات أو الوظائف الاستشارية أو المساعدة أهمية وتقديرا أقل من تلك التى تلقاها الأعمال التنفيذية ، يدل على ذلك تلك الأجور التى يتقاضاها كل من هذين النوعين من المديرين . فالمدير التنفيذى يتقاضى أضعاف المدير الاستشارى .

وفى معظم الحالات نجد أن المدير التنفيذى يستمع الى نصيحة أو رأى المدير الاستشارى ثم يتخذ هذا القرار حيث هو صاحب السلطة التنفيذية التى من حقها اتخاذ القرارات الواجبة التنفيذ .

ومع ذلك فقد نجد أن بعض أصحاب السلطة الاستشارية تكون لديهم قوة أكبر وأهم من أصحاب السلطة التنفيذية . وهذا يتوقف على شخصيتهم وكفاءة الدور الذى يقومون به ومدى ثقتهم فيما يقدمونه وثقة الادارة بهم وطبيعة العمل أو طبيعة العلاقات فى المنشأة . ففى بعض الشركات المتوسطة الحجم قد نلاحظ أن مدير ادارة الأفراد له تأثير كبير ، وأن رئيس الشركة عادة ما يقبل توصياته بشأن الترقيات التى يقترحها ،

ومن ثم يصبح فى وضع يستطيع معه أن يصدر قرارات يؤخذ بهـا وان كانت لا تقع أصلا فى نطاق واجباته أو اختصاصاته الرسـمية • ونفس الشىء قد نجده بالنسبة لمدير العلاقات الصناعية فى الشركات الصـناعية التى تجابه باستمرار بعض المتاعب مع العمال الذين يعملون بها •

وكثير من المديرين الذين يعملون فى وظائف استشارية نجدهم وبعد فترة ما يتحـولون الى وظائف ومراكز تنفيـذية • فأحـد المتخصصين أو الفنيين فى مجال التمويل قد يبدأ العمل فى الشركة فى مجال دراسات وبحوث التمويل — وهذه وظيفة استشارية — وبعد فترة بها ينتقل الى مركز تنفيذى يستطيع فيه أن يتخـذ قرارات تمويلية تؤثر فى أو تتعلق بالانتاج النهائى للسلع أو الخدمات •

والأفراد ، كالباحثين مثلا ، والذين يمكثون فى وظائف ومراكز استشارية طوال مدة خدمتهم غالبا ما نجد لهم اتجاهات وصفات تختلف عن نظرائهم الذين يعملون فى الوظائف أو المراكز التنفيـذية حتى وان اشترك كل منهم فى أن له نفس الاهتمام بنجاح الشركة (١٤) • وهـذه الاختلافات أمر يمكن فهمه وادراكه حيث ان الاستشاريين عادة ما يكونوا تنظيميا تابعين للمديرين التنفيذيين • واذا كان الموظفون الاستشاريون من المختصين بمجال الأنشطة البحثية أو الدراسات المهنية ، فانهم يميلون لأن يكونوا أقل التزاما وارتباطا بالمؤسسة ، والى قضاء وقت أكثر فى الأنشطة الخارجية مثل عمل بحوث خاصة ونشرها فى المجلات العلمية ، وذلك على عكس زملائهم فى المراكز التنفيذية •

ويبدو أن الاحتكاك والخلاف بين السلطات التنفيذية والسـلطات الاستشارية أصبح أمرا محتما • ففى احدى الشركات الأمريكية الكبيرة

---

(١٤) M. Dolton, «Changing Lin—Staff Relationships, Personnel Adminstration», 28, 1966, pp.3 – 5

A. Filley, et al., «Managerial process and OB», Scott Foresman, Ill., 1975.

الحجم(١٥) أخذ هذا الاختلاف صورة حادة مما اضطرت معه الادارة العليا الى نقل هؤلاء الاستشاريين المتخصصين فى اجراء البحوث والتطوير الى موقع جديد بعيدا عن تلك الخصومة أو هذا العداء .

والادارة العليا أصبحت تدرك هذا النوع من الاحتكاك بين السلطتين ، وأحيانا نجدها تضع نظام ترقية مزدوجا Dual Ladder of Promotion ، واحد للوظائف التنفيذية والآخر للوظائف الاستشارية . ولأن الموظفين الاستشاريين عادة ما يتقاضون دخولا أقل من نظرائهم أصحاب السلطة التنفيذية ، فان نظام الترقية المزدوج لم يحقق آمال هؤلاء الموظفين أو المدراء ، ومن ثم فالمدير الطموح غالبا ما يبذل محاولاته للانتقال الى مركز تنفيذى .

المركزية واللامركزية :

درجة المركزية فى شركة ما هى مدى تركز سلطة اتخاذ القرارات فى أيدى واحد أو عدد قليل من الأفراد أو المراكز واللامركزية تشير الى مقدار السلطة المفوضة والموزعة على المواقع والمراكز المختلفة على مستوى المنشأة . وعلى أن المركزية واللامركزية تبدوان متضادتين فانهما فى الواقع نهايتان مشتركتان لتنظيم واحد . وفى الحياة العملية ، فاننا فى الواقع لا نرى المركزية الكاملة أو اللامركزية الكاملة .

ففى المنظمة التى تعمل تحت نظام المركزية ، فاننا نجد أن الأفراد فى المستوى الادارى الأدنى يستطيعون أن يتخذوا بعض القرارات الهامة دون الرجوع الى رؤسائهم . وحتى مع ذلك فاننا نجد أيضا أن المديرين فى المستويات العليا يمارسون نوعا من الرقابة على تلك القرارات التى تتخذ فى المستويات الأقل . ففى التنظيم المركزى نجد أن الادارة العليا عادة تضع القرارات الاستراتيجية ولكنه من الصعب عليهم أن يمارسوا أو يتدخلوا فى كل القرارات على المستويات الدنيا .

---

(١٥) Wood Werd, Op. cit.

ومع بداية القـرن العشرين قام عالم الاجتماع روبرت ما يكل بدراسة مشـكلة المركزية بفحص الهياكل التنظيمية للأجهزة السياسية فى أوربا الغربية وانتهى الى قانونه المشهور « Iron Law » والذى Whoever Says Organization, Says Oligarchy ويقصد بذلك أن التنظيم دائما يعنى حكم القلة (١٦) . وطبقا لذلك ، فان كافة التنظيمات أو المنظمات تميل الى المركزية ، حيث ان القرارات الجوهرية والرئيسية تتخذ بواسطة قلة من الأفراد — أى سيطرة أوحكم القلة « Oligarchy » . والأجهزة السياسية التى درسها « مايكل » وان كانت لها صفات وأهداف وفلسفات مختلفة (منها مثلا أجهزة ديموقراطية وأخرى شيوعية) ، ولكنها جميعا اتجهت الى استخدام التنظيمـات المركزية ، حيث تتمركز سـلطة اتخاذ القرارات فى أيدى قلة من الأفراد .

وفى المنشآت الكبيرة أيضـا نلاحظ أن قانون مايكل هذا غالبـا ما يكون هو السارى ، طالمـا نجد أن عددا قليلا من مديرى الادارة العليا هم غالبا الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية . وحتى مع ذلك فانه من الممكن ومن المرغوب فيه بالنسبة للمديرين فى المستويات الأقل أن يتخذوا القرارات التى تتعلق بمشاكلهم وأعمالهم المباشرة . فاذا كان هؤلاء المديرون دائما يحيلون مشاكلهم هذه إلى الرؤساء فى الادارة العليا فسوف يكون من الصعب على المنشأة أن تنتهى من أعمالها فى الأوقات المتـاحة . ون ثم فان اللامركزية تضيف الى التنظيم قدرا له اعتباره من المرونة . ولهذا السبب فان اللامركزية تبدو مطلوبة ومناسبة لتلك المنشأة التى تعمل وسط درجة عالية من المنافسـة ووسط ظروف خارجية مؤثرة تتغير باستمرار أو لا تستطيع المنشـأة التحكم فيها ، ومن ثم يجب أن يستجيب المديرون وبسرعة للمشاكل التى تعترضهم .

واللامركزية ، مع ذلك ، ما زالت لها مشـاكلها وخاصـة عندما

(١٦) R· Michel, PoLitical Parties, Dover Pub Lication. N. Y., 1959.

لا يستطيع هؤلاء المديرون فى المستويات الادارية الأدنى أن يمارسوا سلطاتهم ويتحملوا مسئولية هذه السلطات أو عندما يسيئون استخدامها ومن ثم تصدر عنهم قرارات غير رشيدة أو متضاربة مما يكلف المنشأة ويؤثر على بعض الادارات أو الأنشطة الأخرى •

وباختصار ، فان الصراع بين المركزية واللامركزية أمر محتم ومستمر داخل المنشأة • فبعض المنشآت الكبيرة كشركة وستنجهاوس على سبيل المثال نجدها فى وقت من الأوقات تميل أكثر الى المركزية وفى وقت آخر تتجه الى اللامركزية بشكل أكثر • وقد يأتى ذلك عندما تجد المنشأة أن الأعمال لا تتم كما هو مطلوب ومن ثم ترى الادارة العليا ضرورة التغيير فى العلاقات الهرمية القائمة ، ويأخذ هذا غالبا شكل زيادة أو قلة درجة المركزية الموجودة •

نطاق الاشراف Span of Control

وكما سبق أن أشرنا أن نطاق الاشراف ليس مطلقا ، وان لكل قسم أو مستوى داخل المنشأة نطاقا اشرافيا أمثل يتناسب مع طبيعتها ، أى أن هناك عددا أمثل من المعاونين الذى يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم ويرجعون اليه بشكل مباشر ، وان هذا العدد يختلف من قسم أو من مستوى الى آخر • ومع ان العدد الأمثل أو أن تحديد هذا العدد بالضبط أمر صعب ، فانه يمكن تقديره •

فعندما يدير الرئيس عددا أكبر من اللازم من الأفراد المعاونين فانه غالبا ما لا يكون قادرا على اعطاء الوقت الكافى لكل منهم • وبالاضافة الى ذلك فان هؤلاء المعاونين قد لا يستطيعون العمل بكفاءة أو بكفاية طالما أن الرئيس لا يستطيع متابعة أعمالهم والتنسيق بينها بكفاءة •

وقد درست « جوان وودوورد » (Joan Woodward) العلاقة

بين تكنولوجيا العمل وبين نطاق الاشراف الأمثل فى مائة شركة بريطانية(١٧)، وقسمت هذه الشركات الى ثلاث مجموعات حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة فى الصناعة .

المجموعة الأولى هى الشركات التى تختلف وحدات انتاجها حسب المواصفات التى يطلبها العملاء (unit — Technology) . وذلك مثل بعض مصانع الأثاثات المنزلية . وفى هذا النوع من المصانع ترتفع كثيرا تكلفة العمالة بها عن رأس المال المستثمر فى المعدات . والمجموعة الثانية هى التى تعمل تحت نظام الانتاج النمطى الكبير (Mass Production) وفى هذه المصانع ترتفع تكلفة العمالة وأيضا يرتفع رأس المال المستثمر فى الآلات والمعدات وذلك مثل مصانع السيارات . أما المجموعة الثالثة من المصانع فهى التى تعمل على أساس العمليات أو المراحل الآلية الصناعية (Process or automated technology) وذلك مثل مصانع تكرير البترول أو الصناعات الكيماوية . وفيها تقل تكلفة العمالة وترتفع تكلفة رأس المال المستثمر فى المعدات والآلات .

وقد وجدت الباحثة انه على مستوى الادارة الأول أى الادارة المباشرة هناك ٢٣ مرؤوسا لكل رئيس فى النوع الأول من المصانع ، و ٤٩ مرؤوسا فى مصانع الانتاج النمطى الكبير ، و ١٣ مرؤوسا فى النوع الثالث من المصانع ، وانه كلما تجاوزت الشركة هذا النطاق كلما قلت درجة كفاءتها أو درجة نجاحها . ومع أن الباحثة أفادت بأن هناك نفس العلاقة بين نطاق الاشراف ونجاح الشركة بالنسبة لمستويات الادارة الوسطى والعليا ، الا أنها لم تشر الى قدر هذا النطاق .

ودراسة أخرى قام بها « هوس » و « مينر » (House ،

---

(١٧) J. Wood ward, Op. Cit.

and Miner) (١٨) بأن قاما بمراجعة أعمــال بعض الباحثين بجانب بعض الدراسات أو الاستقصاءات الســلوكية فى هــذا المجال • وقد استخلصا أيضــا أن نوع التكنولوجيــا المســتخدم عنصر هام ومؤثر فى تحــديد نطــاق الاشراف الأمثل • وان نطــاق الاشراف المناســب يتراوح بين ٥ و ١٠ أفراد • فى معظم الظروف • ومع ذلك ، فقد شــعر الباحثان أن العدد من ٨ ــ ١٠ هو الأكثر مناسبة للمستويات الادارية العليا ، حيث تتخذ وتوضع السياسات الرئيسية ، اذ أن المديرين فى هذا المستوى يكونوا فى حاجة الى وجهات نظر وأفكار متنوعة ومتعددة والى العديد من المدخلات لترشيد قراراتهم ، وحيث ان القرارات عند هــذا المستوى تؤثر على اجمالى المنشأة •

وفى قطاع الصناعة من الناحية العملية تجد اختلافات كبيرة فى نطاق الاشراف ، تدل على ذلك عدد من الدراسات التطبيقية فى هذا المجال • فقد وجــد Janger (١٩) أن عدد المعاونين الرئيسيين الذين يرجعــون مباشرة الى رئيس المنشأة فى ٨٠ شركة كبيرة تراوح بين واحد الى ٢٤ معاونا • وهذا المدى يعتبر كبيرا وخاصة اذا ما رجعنا الى ما أشرنا اليه عاليه بأن النطاق المناسب على مستوى الادارة العليا يتراوح بين ٨ ــ ١٠

وعلى كل الأحوال فاننا نرى المنشآت الحالية تحاول أن تستجيب لمبدأ نطاق الاشراف • بل قد تلجأ أحيانا الى معالجة بعض مشاكلها عن طريق اعادة النظر فى نطاق الاشراف بما يتناسب مع طبيعة النشــاط فى الوحــدة •

---

(١٨) Robert House and John Miner, Merging Management and Behavioral Theory : The Lnteraction Petween Span of Controp and Group Size,» Adminstrative Science Qvartely 14, 1969, pp. 415—66.

(١٩) A. Janger, « Analyzing The Span of Control»; Management Record 22, 1960, p p. 7—10.

وحدة السلطة الآمرة : Unity of Command

يرى أصحاب الادارة التقليدية مثل « هنرى فايول » وجوب وجود وحدة السلطة الآمرة فى التنظيم الهرمى . أى انه يجب أن يكون هناك فقط رئيس واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف . ولهذا المبدأ منطقه ، حيث ان الفرد قد يقع فى شىء من اللبس والتضارب والضيق والقلق عندما يكون مطلوبا منه أن يرفع أعماله الى رئيسين أو أكثر فى نفس الوقت والذين بالتالى قد يصدرون اليه أوامر أو تعليمات أو توجيهات قد تكون مختلفة بل قد تتعارض مع بعضها أحيانا . ففى دراسة كبيرة أجريت على ٧٢٥ موظفا أكدت هذه النتيجة(٢٠) . فقد أجاب ٣٩٪ من المستقصين بشعورهم بالقلق وانهم أحيانا لا يكونون قادرين على تحقيق التعليمات المتعارضة التى تصدر اليهم ، كما أجاب ١٥٪ بأنهم يعتبرون هذا الموقف يمثل مشكلة حادة لهم . بالاضافة الى ذلك فان هؤلاء الأفراد الذين يواجهون تلك التعليمات المتعارضة أفادوا أن ثقتهم فى رؤسائهم قد انخفضت وان كفاءتهم وفعاليتهم قد ضعفت أيضا .

ومع ذلك ، فان بحوثا أخرى رأت أن المنشآت يمكنها وبنجاح عدم التمسك بمبدأ وحدة السلطة الآمرة فى عدد كثير من الحالات . وفى الحقيقة ، فان بعض الأنواع المعينة من المنشآت يمكنها أن تعمل بشكل أفضل اذا تخلصت من هذا المبدأ وكانت هناك مرونة فى الهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية . ومن الأمثلة الشائعة على ذلك هى تلك المنشأة التى بها مجموعة من المهندسين الباحثين والتى بدأت فى تنمية بعض الطرق الجديدة وبعض المنتجات الجديدة ، وحيث ان كل مهندس ربما يعمل ويبحث فى أكثر من منتج من هذه المنتجات فى نفس الوقت والتى كل منها بالتالى يخضع لادارة مدير أو مسئول مختلف ، وطبيعة الأعمال تتطلب

---

(٢٠) R. kahn, et al., «Organizational Stress: Studies in Role Conflicts aud Ambiguity», Wiley, N.Y., 1964.

أن يكون توصيف الوظائف مرنا ، حيث ان الأفراد يجب أن يستجيبوا بسرعة الى ضغوط المنافسة الخارجية والى الاحتياجات الداخلية للمنشأة لتنمية عدد من المنتجات المتنوعة .

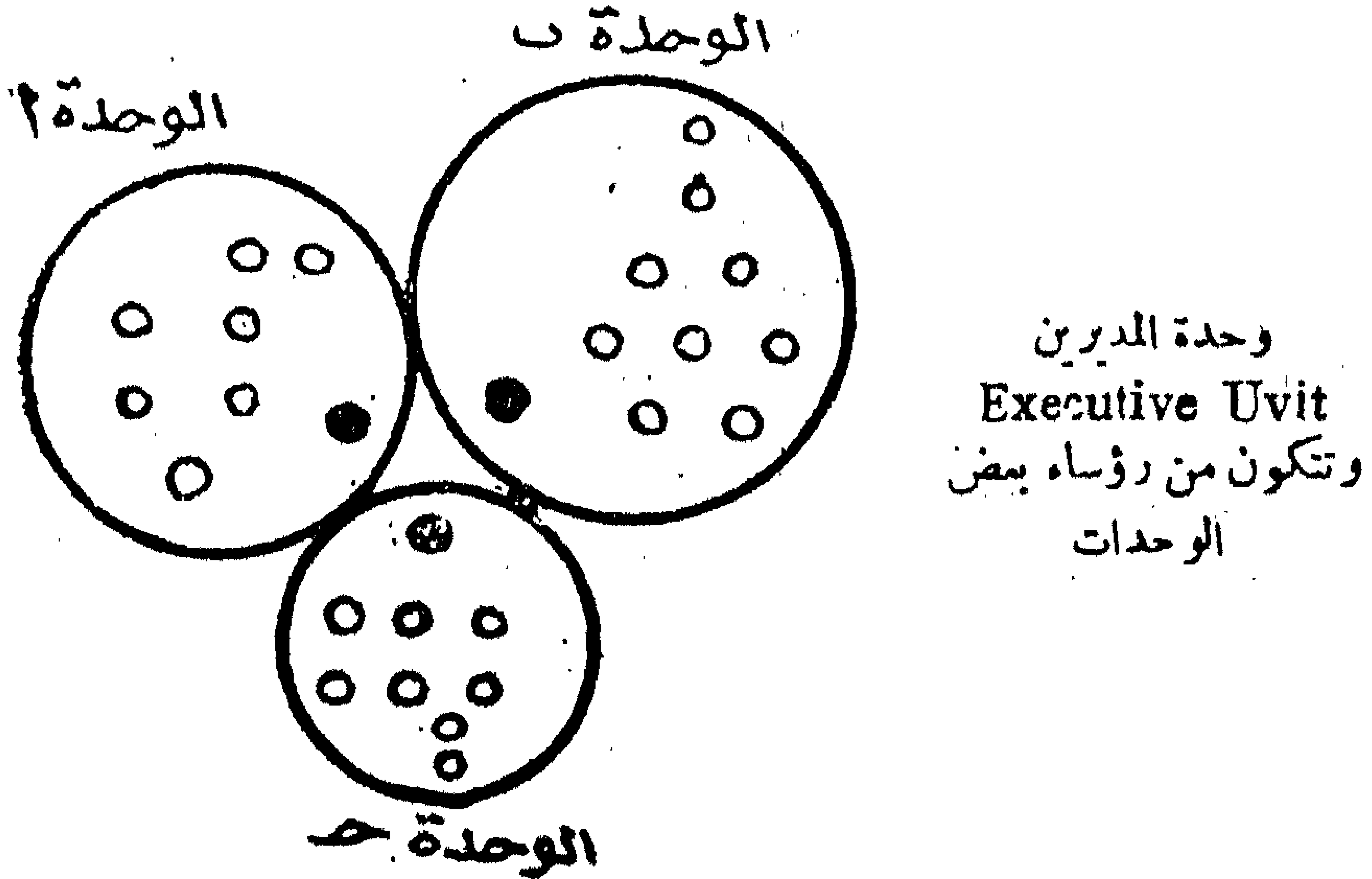
التنسيق Coordniation

والتنسيق وهو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل الملحة التى تقابلها المنشآت. فعمل ادارة الانتاج يتداخل مع عمل ادارة المبيعات ، بمعنى أنه اذا لم تنتج ادارة الانتاج الكميات اللازمة لأن تفى ادارة المبيعات بالتزاماتها فان الخلاف والعلاقات المتوترة سوف تنشأ بين الادارتين بسهولة .

وقد حاول « هنرى فايول » مواجهة هذه المشكلة ـ مشكلة التنسيق ـ باقامة ما أسماه « الكبارى» (bridges) ؛ أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة الى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى صعودا وهبوطا . فعندما يتصل المعاونون مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى سرعة عملية الاتصالات وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة ، وخاصة طالما هم قادرون بأنفسهم على تناول أى مشكلة أو لبس أو سوء فهم والعمل على ازالتها ، ويمكن أن يؤدى هذا الاتصال وهذا التنسيق الى عدد من مجالات التعاون وتيسير العمل ؛ فعلى سبيل المثال فان مهندسى التصميم غالبا ما يكملون بعض الأعمال لخدمة مهندسى الانتاج عندما يكون هؤلاء الأخيرون فى حاجة الى ذلك أو عندما تدعو ظروف العمل الى ذلك . ويمكن أن يتم ذلك دون حاجة الى الرجوع الى الرؤساء . ومن ثم يمكن أن يؤدى مهندسو التصميم تلك الخدمة لزملائهم طالما لديهم الوقت لذلك، وان الاتصالات الأفقية بين الطرفين كافية لمقابلة وتحقيق نوع من التنسيق والتعاون الرسمى وغير الرسمى بين الأطراف المعنية ودون استمرار الرجوع الى الرؤساء.

الوصــلات (Linkages) :

والوصلات طريقة أخرى للتنسيق اقترحها « شستر بارنارد » (٢١) حيث أفاد بأن المنشأة يجب أن تتكون من وحدات ذات عشرة أفراد أو أقل. وقد رأى « بارنارد » ان هذا العدد القليل المقترح يساعد على خلق جو من السعادة والرضاء الذى يمكن الأفراد من التعامل والتفاعل بسهولة وراحة وان تتحقق فعاليتهم . ولتنسيق العمل داخل النشاط نان رؤساء الوحدات التى ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيــذية من المدراء (Executive Unit) لادارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشتركة . ومثل هــذه الوحدات هى فريدة أو خاصــة فى تكوينها حيث أن المديرين أعضــاءها دائما ينتمون الى مجموعتين : المجموعة الأولى وهى مجموعة العمل الأصلية التى يديرها كل منهم ، والمجموعة الثانية هى تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التى تكونت من هؤلاء المديرين لتنسيق بين مجموعات العمل الأصــلية . وذلك كما هو موضح فى الرسم التالى (شكل رقم ٤) .



(٢١) chester Barnard, Op. Cit.

وبعد « بارنارد » وامتدادا لمنهجه فى ربط العلاقات والتنسيق بين الوحـدات جاء « ليكرت » (Likert) ليقترح ما أسماه « مسـامير الوصل أو الربط » (٣٢) (linking Pins)وامكان وضعها بالتنظيم الهرمى التقليدى . وكل فرد يوضع أو يحـدد « كمسمار وصل » يصبح عضوا سواء فى مجموعة أو وحدة عمله الأصلية أوفى مجموعة أو وحـدة عمل أخرى هى التى يشترك أو يتداخل عملها مع عمل وحدته الأصلية ، ومن ثم تطلب الأمر التنسيق بينهما باستخدام « مسمار الربط » هذا . وبالتالى يمثل هذا الشخص همزة الوصل بين المجموعتين ، وعليـه أن يكون متفهما للمشاكل الخاصة للمجموعتين اللتين ينتمى اليهما ؛ ويصبح مسئولا عن أعمال التنسيق اللازمة بين الوحدتين . ومن ثم يصبح التعاون وتنسيق التداخل والعلاقات والأعمال المشتركة أو المؤثرة أكثر سـهولة حيث تم ربط المجموعتين معا من خلال التنظيم الهرمى التقليدى أوالقائم. والشكل المرفق (رقم ٥) يبين ذلك الشرح حيث يظهر الهيكل التنظيمى التقليدى على اليسار ، ويظهر على اليمين نفس الهيكل بعد اعادة ترتيبـه وربطه « بمسامير الوصل » التى اقترحها « ليكرت » . وتظهر مسامير الربط مظللة باللون الأسـود وهى تمثل الأشـخاص الذين يقـومون بالاتصالات والتنسيق بين المجموعات من خلال عضويتهم فى أكثر من مجموعة أو وحدة عمل . وفى النهاية تصبح كافة أجزاء المنشأة وقد تم وصلها وربطها ببعضها أفقيا ورأسيا بواسطة هؤلاء الأشخاص .

مكتب الرئيس :

فى المنشآت الكبيرة غالبا ما يواجـه مدير المنشأة صعوبات واضحة فى التنسيق بين أعمال المعاونين حيث يكون محملا بأعباء متعددة ومتنوعة المجالات . ولتصحيح هذا الوضع تنشىء بعض المنشآت مكتبا للرئيس

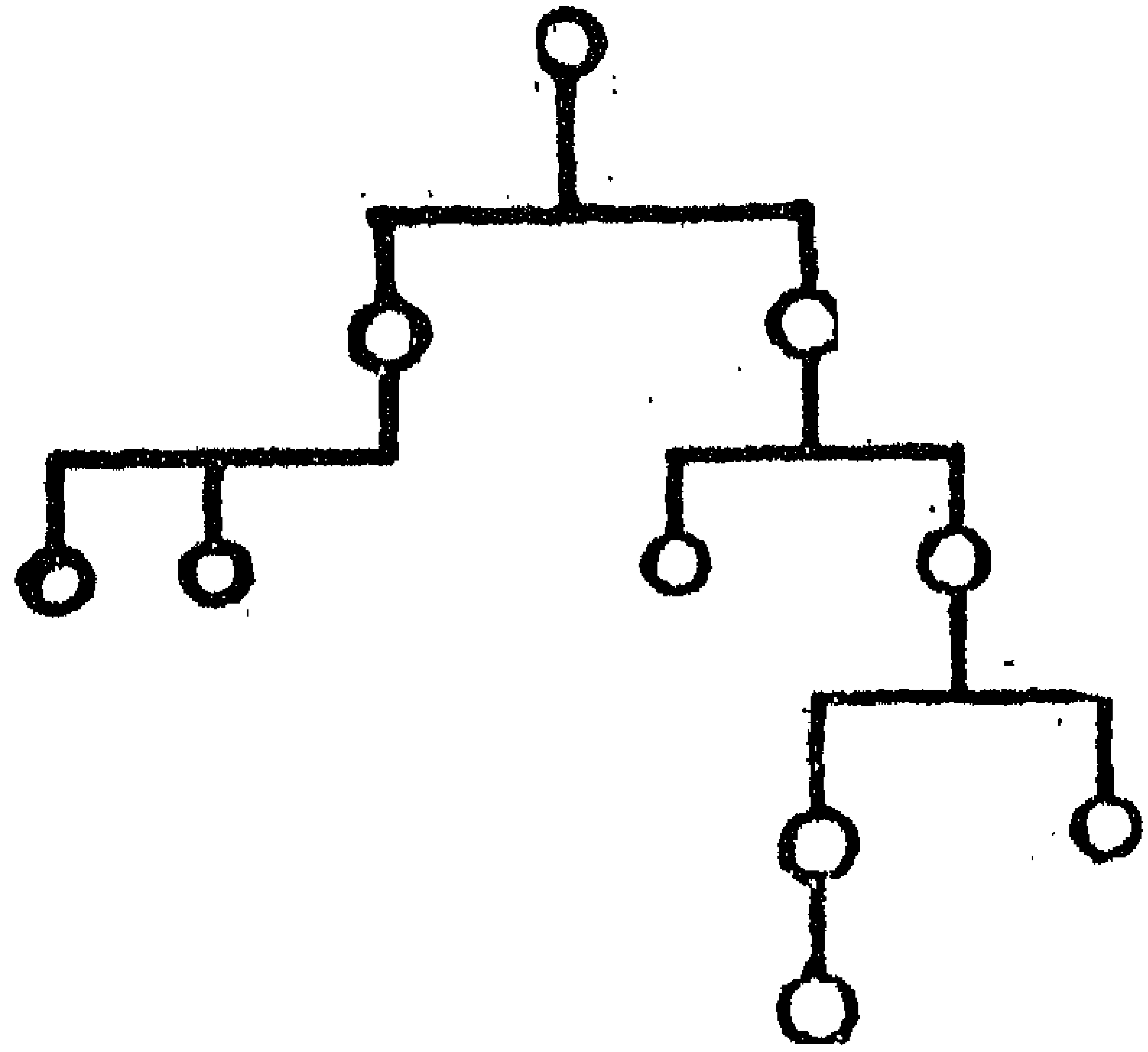
---

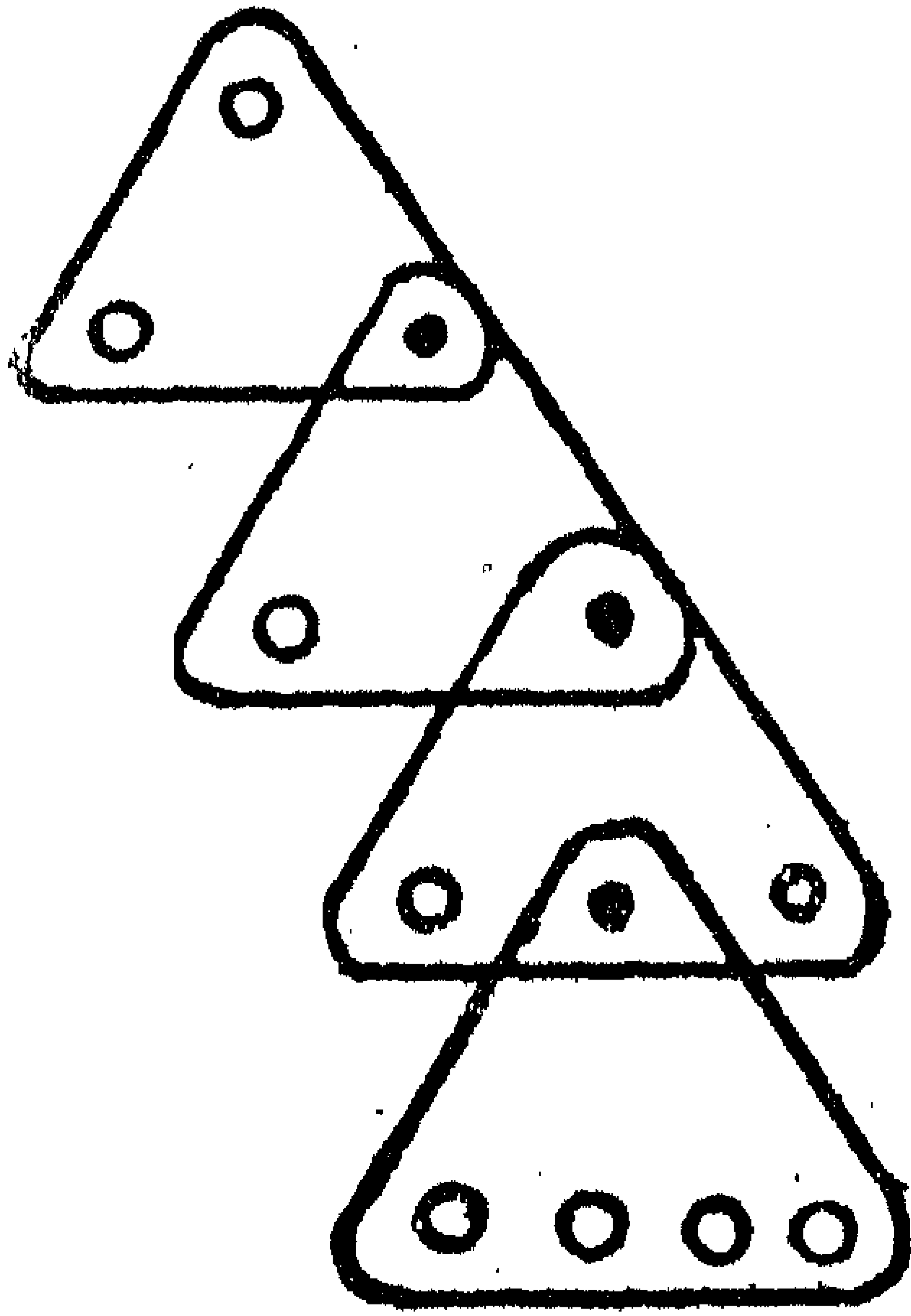
(٣٢) أ — R. Likert, « The Human Organi zation», Mc Graw—Hill, N. y.., 1967

ب — R. Likert, New Patternc op Managem ent» Mc Graw—Hill, N. Y., 1961

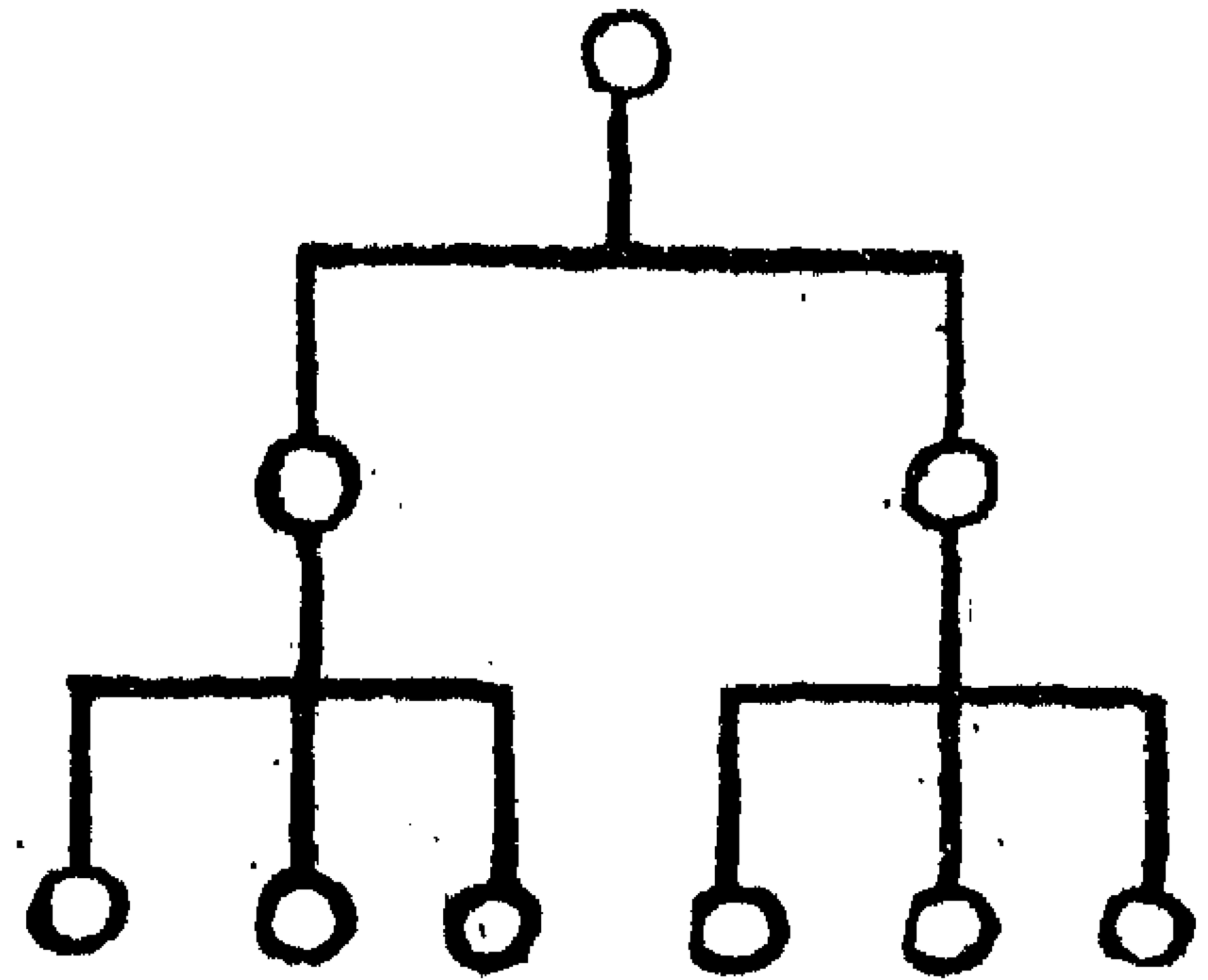
الهياكل الموصلة	الهياكل التقليدية

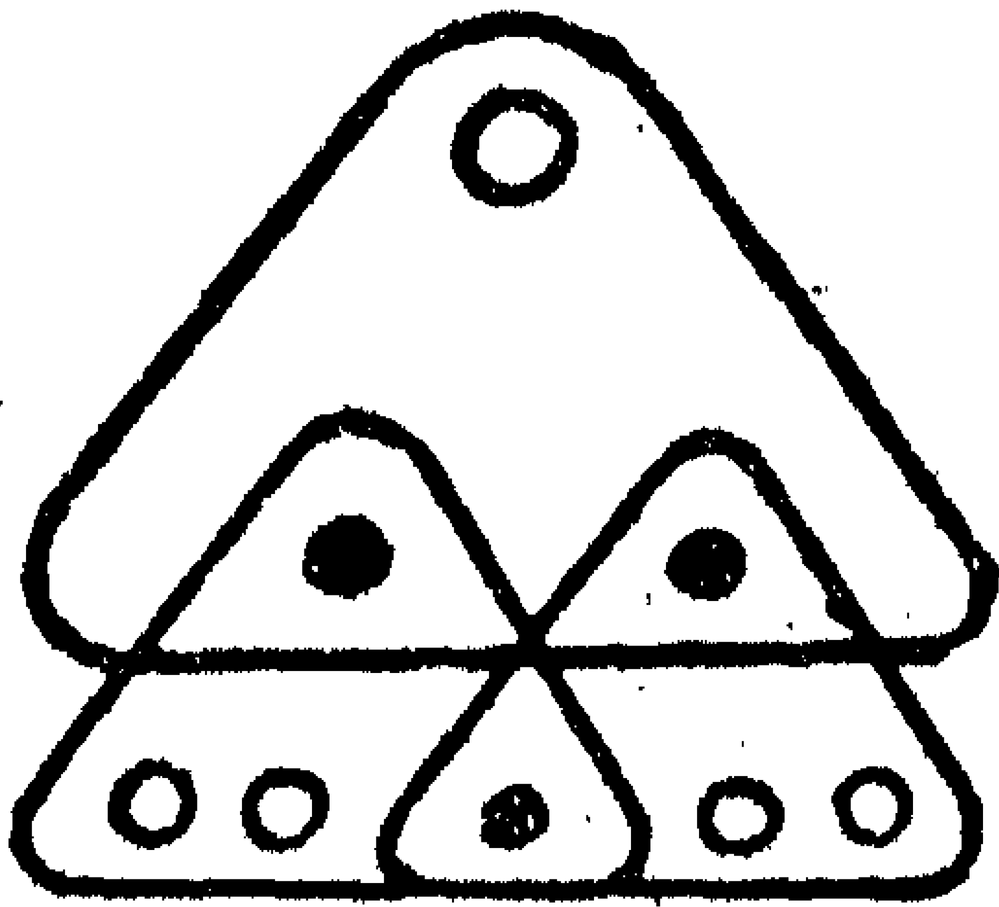
(أ) وصلات رأسية :





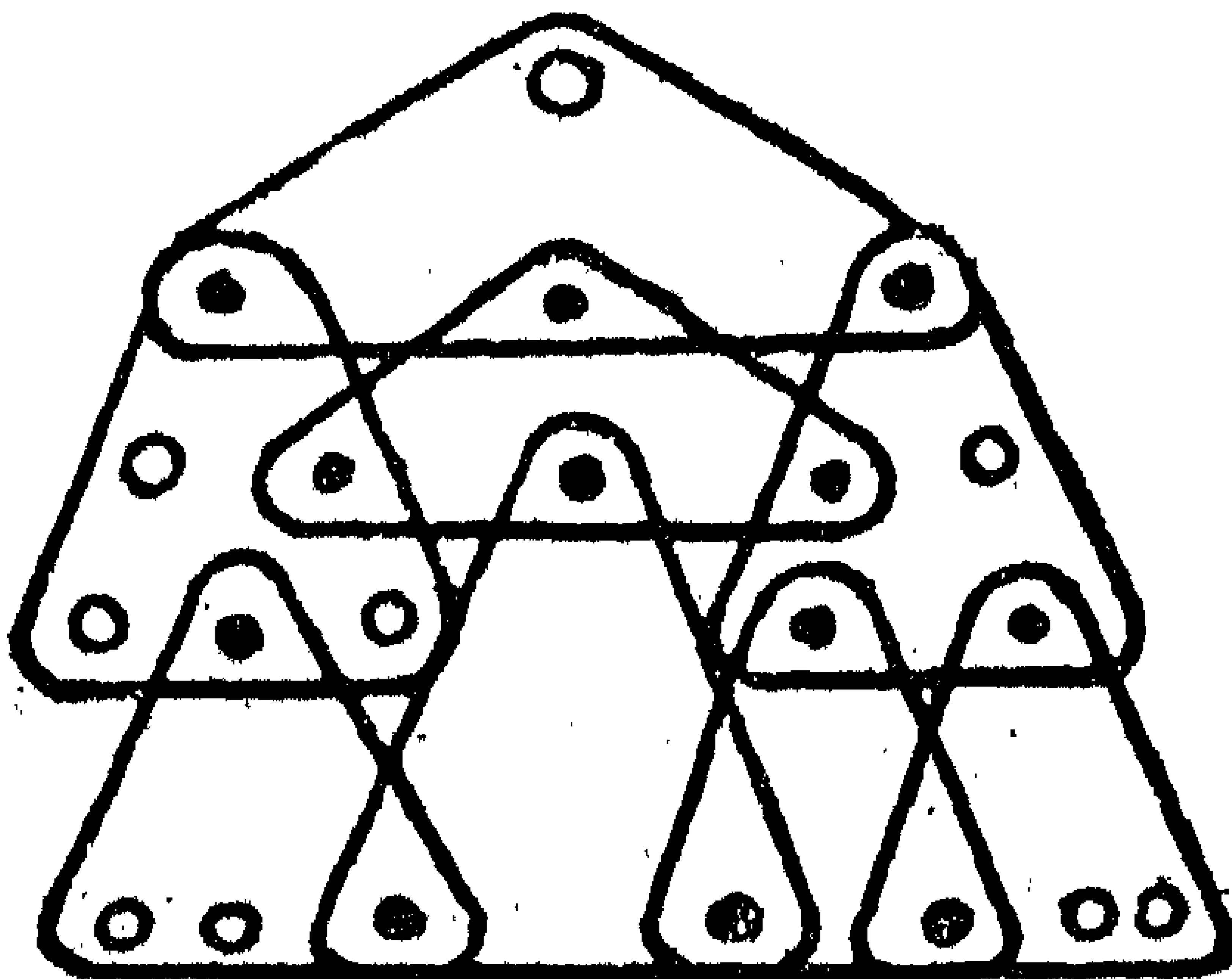
(ب) وصلات أفقية :





(جـ) شبكة الوصلات :

Cross — departmental
Linkage



(شكل رقم ٥)

Office of The President يتكون من اثنين أو ثلاثة من المدراء المتساوين فى الدرجة ، يقتسمون الأعمال وينسقون جهودهم فيما بينهم . وفى بعض الأحيان يكون هذا المنهج ناجحا وخاصة عندما لا يستطيع مدير واحد تولى وتوجيه كافة الأعمال . وفى نفس الوقت فهناك خطورة قد تتضمن هذا المنهج حيث قد يحدث خلاف حاد بين هؤلاء المدراء عندما يتم توزيع قطاعات العمل والمسئوليات فيما بينهم . وقد استخدمت شركة فورد وشركة R C A هذا الأسلوب ولكنها عدلت عنه بعد أن أصبح لدى كل منها عضو منتدب قادر على تولى أعباء هذا المنصب .

اللجان وفرق العمل : Committees and Task Forces

فى معظم المنشآت نجد أن كل شخص مسئول عن أداء عمل أو وظيفة معينة داخل التنظيم الهرمى . ومع ذلك فهناك عدد من الأنشطة تقع خارج نطاق أو مجال أى شخص من الأشخاص . ولهذا السبب تعتمد هذه المنشآت على اللجان وعلى فرق العمل (Task force .) .

اللجان :

عادة ما يكون لدى المنشأة عدد من اللجان الدائمة والتى تتكون كل منها لغرض محدد . وعلى سبيل المثال ، فان اللجنة المالية تتكون فى كثير من المنشآت لتبادل توزيع وتخصيص الموارد المالية على الادارات والأنشطة المختلفة . واللجان المستديمة لها أهميتها لأنها تمثل وضعا ثابتا ومستقرا على الهيكل التنظيمى ، تحال اليها باستمرار بعض الأنشطة والأعمال المعينة التى تدخل فى مجال اختصاصاتها ، ومن ثم فان تكرار تناولها لهذه الأعمال يحقق لها كفاءة تناولها .

ومع ذلك فان هذه اللجان المستديمة ربما تؤدى أيضا الى بطء تنفيذ الأعمال طالما ان تلك الأعمال التى تدخل فى اختصاصها لابد وأن تعرض عليها أو تمر من خلالها . ولأن أعضاء هذه اللجان لديهم مسئولياتهم ووظائفهم الأصلية الكاملة داخل المنشأة فانهم كثيرا ما لا يستطيعون

الاتفاق على اجتماع اللجنة الى أن يجدوا وقتا لا يتعارض مع مشاغلهم وأعمالهم الأصلية .

كما أن بعض أعضاء هذه اللجان قد يدخلون فى مناقشات فرعية يثيرونها بما قد يؤدى الى تعطيل بعض المشروعات أو القرارات المطلوبة . وفى بعض الأحيان نجد أن بعض المشروعات تأخر ظهورها لعدد من السنوات بسبب نواحٍ روتينية كثيرة تثيرها هذه اللجان أو بسبب تمسكها بنواحٍ روتينية تعرقل قدرتها على المبادرة والاقدام. وفى بعض التنظيمات التى تتعدد فيها هذه اللجان المستديمة المتخصصة نجد أن مشروعا ما لا يتخذ فيه القرار الا بعد أن يمر بعدد من هذه اللجان فى عدد من المستويات الادارية المختلفة ، كل فى مجاله وحسب تخصصه ، وان هذا أمر يحتمه التنظيم الرسمى وتوزيع السلطات القائم ؛ وهذا فى حد ذاته قد يعرقل أو يؤخر تنفيذ بعض الأعمال الهامة .

وكبديل للجان الدائمة ، فان بعض المنشآت غالبا ما تلجأ الى « اللجان المؤقتة » (Ad hoc commitee) التى تتكون لبحث موضوع معين أو لانهاء عمل معين ثم تنفض بعد الانتهاء من غرضها . وهذا الأسلوب يعطى الفرصة للمنشأة لأن تستجيب للمشاكل عندما تظهر وعندما تجد أنها فى حاجة الى لجنة ما ، كما يعطى لها المرونة فى تشكيل اللجنة بما تراه مناسبا مع المشكلة المطروحة ، بالاضافة الى تجنبها التقيد بروتين معين بوجوب العرض على عدد من اللجان المستديمة عندما تكون موجودة ، وبما يؤدى الى تعطيل العمل وخاصة عندما يزيد عدد هذه اللجان بشكل غير مناسب .

فرق العمل :

تمثل فرق العمل منهجا آخر تلجأ اليه بعض المنشآت لاتمام هدف معين . وفريق العمل يشبه اللجنة المؤقتة فى أنه يكوّن خصيصا لعمل أو عملية معينة أو لمشروع ما ولتحقيق هدف محدد ثم يتم فضه . ومع ذلك ،

فانه يختلف عن اللجنة المؤقتة فى أن أعضاء هذا الفريق يختارون من بين الادارات المختلفة التى لها علاقة بالهدف أو العمل المطلوب تحقيقه • فاذا كان فريق العمل كون لايجاد طريقة جديدة لتقييم أداء العاملين فان الادارات التى يجب أن يختار من بينها أعضاء فريق العمل هى ادارة الأفراد والانتاج والادارة المالية وادارة التدريب • بالاضافة الى ذلك فان أى فرد يضم الى هذا الفريق فانه يتفرغ كل الوقت لعمل الفريق وأحيانا لجزء محدد من الوقت •

وبهذا ، فان مفهوم فريق العمل يتنافى مع مفهوم مبدأ وحدة السلطة الآمرة حيث ان عضو الفريق يكون مسئولا أمام قائد الفريق فى الوقت الذى هو فيه مسئول أيضا أمام رئيسه الأصلى وان كان ذلك يحدث فقط عندما يكون هذا العضو يعمل فى الفريق على أساس نصف أو جزء من الوقت فقط •

وهناك عدد من المزايا لهذا المنهج • فان انتماء أعضاء الفريق الى عدد من الادارات يوفر للفريق عدداً من الخبرات المتنوعة بما ينعكس على كفاءة العمل • كما أن أعضاء الفريق يفهمون جيدا وجهات نظر رؤسائهم فيما يتعلق بأهداف وطبيعة العمل الذى تكون من أجله الفريق• وبالاضافة الى ذلك ، فانه من الأسهل كثيرا تطبيق وتنفيذ قرار ما أو خطة ما يكون لهـا تأثيرها على عدد من الادارات اذا كانت هذه الادارات قد مثلت فى اعداد هذه الخطة أو فى اتخاذ هذا القرار •

وفى الوقت نفسه فهناك عدد من المساوىء التى تصاحب هذا الأسلوب • فقد تصبح فرق العمل ــ وكذلك اللجان أيضا ــ غير فعالة اذا لم يتم اثابة الأعضاء بشكل مناسب على مايقدموه من أعمال كانت تتطلع اليها المنشأة من تكوين هذه الفرق أو اللجان • وغالبا ما نجد أن الرئيس لا يعرف ما أنجزه مرءوسه الذى انتدب الى هذا الفريق أو تلك اللجنة • كما أن فاعلية تلك الفرق وأيضا اللجان تقل كثيرا عندما يتعمد بعض الرؤساء ندب موظفين من عندهم أقل كفاءة على أساس الاحتفاظ

بالموظفين الأكثر كفاءة داخل أقسامهم لأعمالهم الأصلية . وأحيانا يجد بعض الرؤساء فى هذا فرصة للتخلص بعض الوقت من هؤلاء الموظفين غير المرغوب فيهم . وهذا كله بلا شك يؤثر على عمل ومخرجات هذه الفرق أو اللجان .

ومع ذلك فبعض فرق العمل وأيضا بعض اللجان تكون لها أهمية جوهرية ، وان الرئيس عندما يشعر بأهمية العمل المطلوب فانه سوف يلتزم بندب الموظف الملائم .

نماذج وطرق التنظيم

هناك عدد من الطرق المستخدمة فى تصميم الهيكل التنظيمى أو عند اعادة التنظيم . وكلها تحمل مفهوم التدرج أو التنظيم الهرمى والذى يجب أن يضعه المدراء فى اعتبارهم عندما يتولون مشروعا ما .

وأساليب وطرق التنظيم يمكن أن تنقسم الى خمسة مجالات أو جوانب موضوعية يجب تناولها بالفهم والدراسة :

تقسيم العمل على أسس معينة Bases of Departmentation

المركزية واللامركزية الفيدرالية .

التنظيم المختلط conglomerates .

ادارة المشروع Progect Management .

مصفوفة التنظيم Matrix Form

الاندماج أو التكامل الرأسى والأفقى .
Vertical and Horizontal Integration

نعرض لها فيما يلى :

تقسيم العمل :

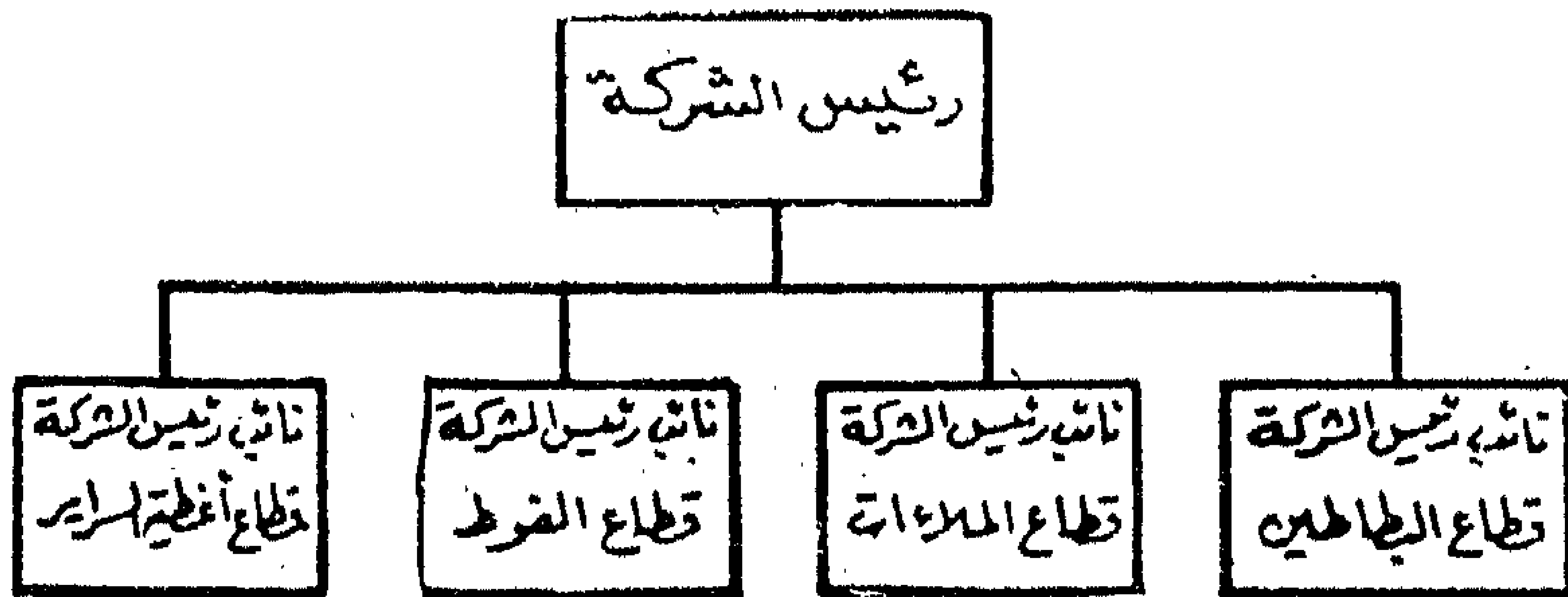
ان اقامة أو تكوين ادارات أو وحدات فرعية مميزة يسمح للمنشأة

ان تقسم أعمالها طبقا لأنواع وطبيعة الأعمال والأنشطة التى تقوم بها • كما أنه أيضا من الأسهل على الأفراد أن يعملوا ويتماثلوا أو يتسقوا من خلال مجموعة أو ادارة صغيرة نسبيا عما اذا كانوا يعملون فى مجموعات ضخمة أو على مستوى المنشأة ككل •

ومع أن هناك عدة طرق لتكوين هذه الادارات أو الأقسام ، فان هناك أربع طرق رئيسية يشيع استخدامها بشكل عام ، وهى التقسيم على أساس نوع المنتج ، أو على أساس « وظيفى » ، أو على أساس المكان أى «جغرافى» ، أو على أساس « نوع العملاء » • كما يمكن أن تستخدم أكثر من طريقة فى نفس الوقت أى على أساس « مركب » • ان الاختيار من بينها يتوقف على عدد من الاعتبارات والتى منها طبيعة العمل وظروف الشركة أو السوق •

التقسيم على اساس انواع المنتج :

والمنتج هنا يمكن أن يكون سلعة أو خدمة • فشركة من شركات النسيج مثلا يمكن أن تقسم أعمالها واداراتها الى ادارة للملايات وادارة للبطاطين وادارة للفوط ، وهكذا • كما هو موضح فى الرسم التالى :

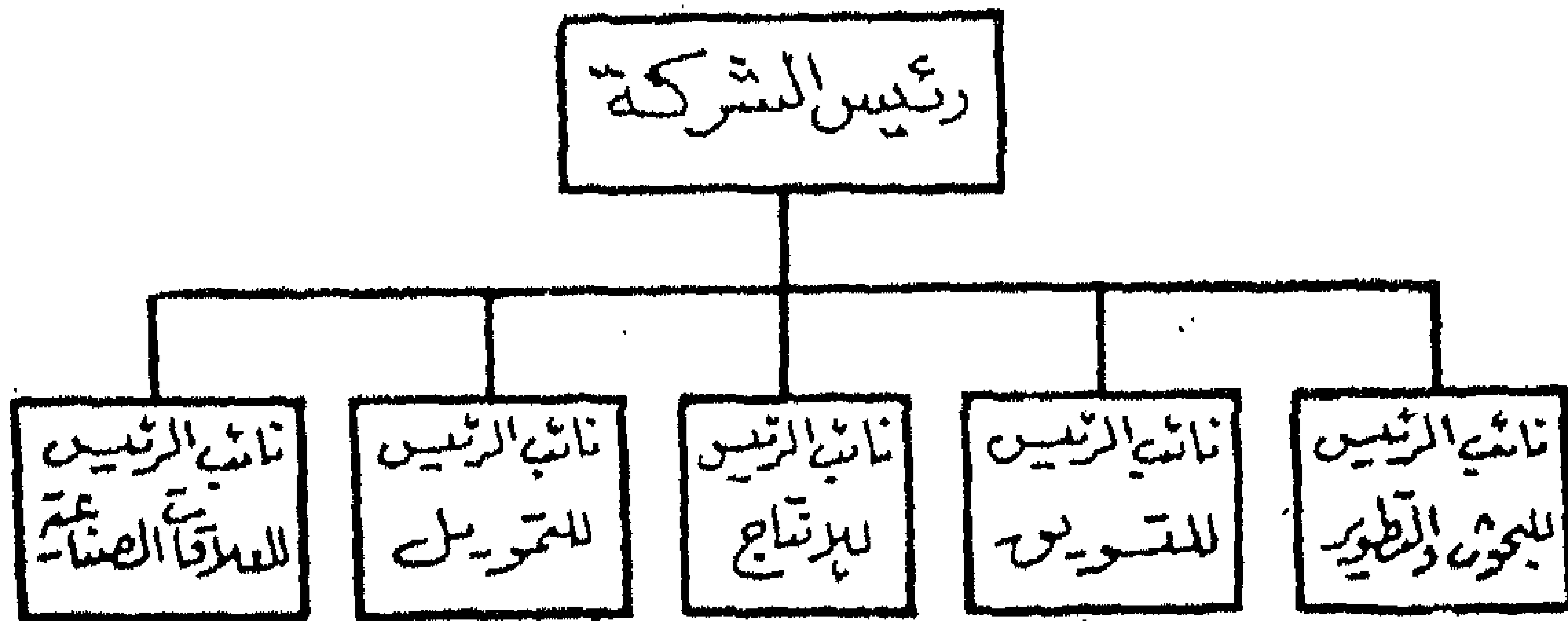


والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أن كل وحدة — أو قطاع — تعمل مستقلة عن الأخرى ومن ثم تزاول أنشطتها حسب طبيعة المنتج الذى تختص به حيث التخصص هنا هو تخصص سلعى ولهذا أهمية وفائدته فى حالات معينة وبالنسبة لمنشآت معينة • كما انه اذا حدث أن واجهت الشركة — لظروف ما — اخفاقا فى مجال صناعة أو سوق البطاطين فى

فترة ما ، فان هناك قطاعا تاانتاجية أخرى تظل تعمل بكفاءة مما قد لايؤثر على اجمالى موقف الشركة •

التقسيم على اساس وظيفى :

وهو تكوين الهيكل التنظيمى للمنشأة وتقسيم أعمالها ووحداتها على أساس الوظائف أو الأنشطة الرئيسية التى تزاولها ، حيث تكون هناك ادارات منفصلة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمشروع كالتمويل ، الانتاج ، التسويق ، شئون الأفراد ، ••• الخ • ومن ثم يتم تجميع المتخصصين فى وظيفة معينة معا بما يمكنهم بالتالى من تناول ومعالجة المشاكل الوظيفية التى تنشأ فى مجال تخصصهم • وذلك كما هو موضح فى الشكل التالى والذى منه يتضح أيضا أن الشركة — وهى شركة لانتاج الأطعمة أو المنتجات الغذائية قد أنشأت ادارة وظيفية متخصصة للبحوث والتطوير حيث تضم عددا من الباحثين والمتخصصين فى مجال تطوير المنتجات الغذائية وتنمية أصناف جديدة وذلك بجانب الوحدات الوظيفية الأخرى التى تمثل الأنشطة الرئيسية فى المشروع •

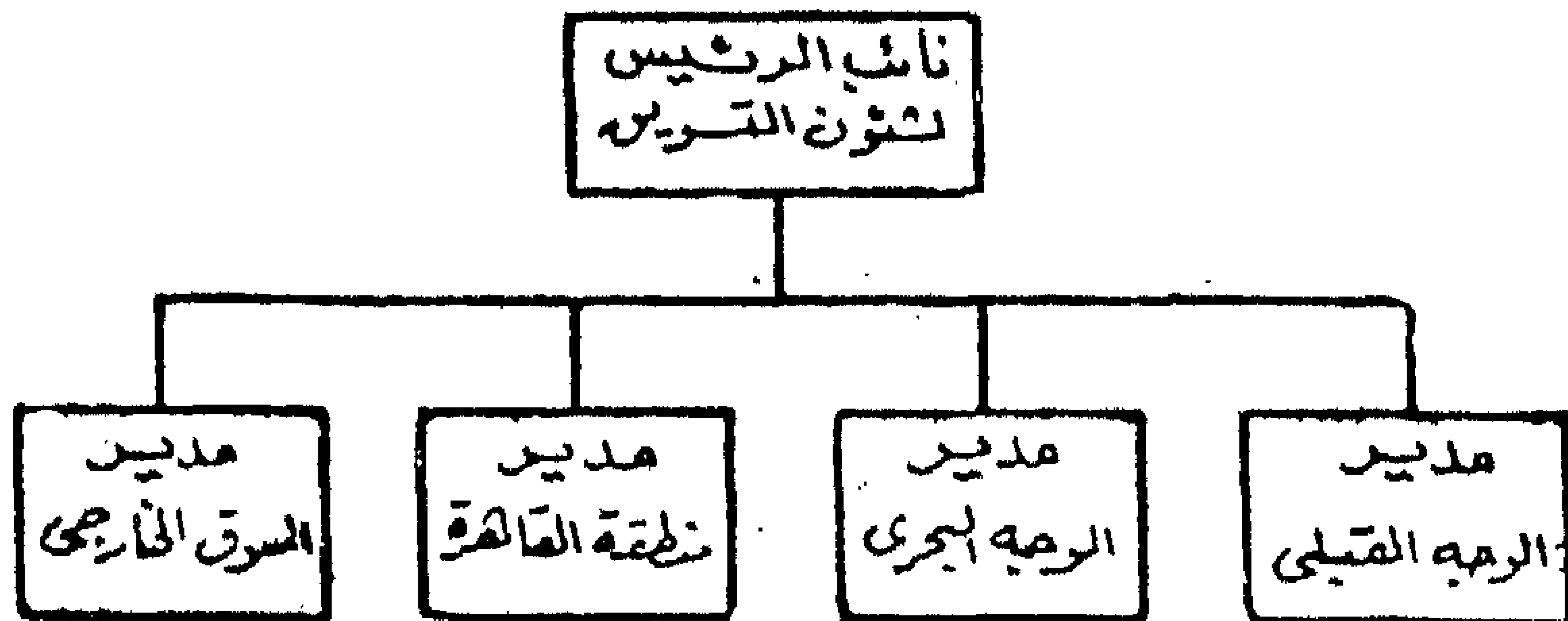


وفى هذا النوع من التنظيم فان الأفراد يتماثلون ويتسقون الى حد كبير فى مجال تخصص وظيفى واحد ، ولكل منهم نفس الخلفية العملية والعلمية بما يؤدى الى هذا التماثل ومن ثم تحقيق فائدته • ولهذا التماثل والتناسق أهمية لدى الأفراد حيث يفضل الكثيرون أن يعملوا مع نظرائهم فى التخصص والخلفية العلمية فلا يحدث التنافر وعدم التلاقى عند تناول الأعمال والمشاكل التى تنشأ • ومع ذلك فان بعض مشاكل التنسيق قد

تنشأ مع هذا الأسلوب عندما تتنافس وتتصارع الادارات المختلفة على الموارد المالية المتاحة للمنشأة • ويشبه هذا النوع من الخلاف ذلك الذى ينشأ بين الوظائف أو الدرجات التنفيذية والوحدات الاستشارية كما سبق أن أشرنا • وفى كلتا الحالتين يمكن أن يحدث تأثير غير ايجابى على الغرض الأساسى ، وهو انتاج السلع والخدمات وتقديمها بالشكل المرضى •

التقسيم على أساس المكان :

أو على أساس جغرافى : ومن الأساليب الشائعة أيضا هو تقسيم الأعمال وتكوين الادارات على أساس المكان ، حيث تنشأ ادارة لكل منطقة رئيسية تتعامل معها المنشأة • وتعمل تحت هذا النوع من التنظيم بعض الشركات التجارية أو التسويقية كما هو موضح فى الشكل التالى حيث ان طبيعة احتياجات المستهلكين ومواصفاتها قد تختلف من منطقة الى أخرى داخل نفس البلد • ووجود ادارة مستقلة لكل منطقة يتيح لها أن تركز على الاحتياجات والمشاكل الخاصة فى كل منطقة • وبالتالى تفوض لهذه الادارات القدر الكبير من السلطات الكافية وتعطى لها العديد من المسئوليات طالما أن المديرين فى المركز الرئيسى يكونون الى حد كبير غير ملمين بالاحتياجات والمشاكل المحلية فى هذه المناطق ومن ثم يكونون غير قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة •

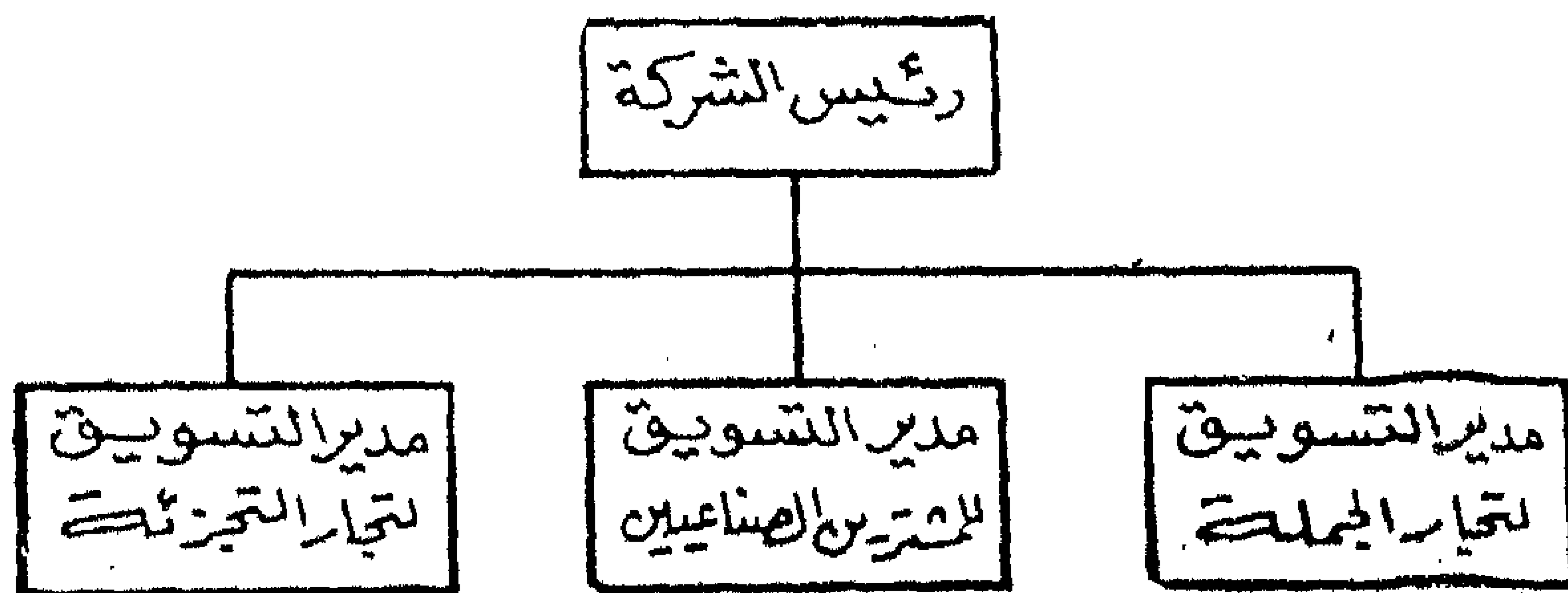


والتقسيم الجغرافى هذا عادة ما تصاحبه اللامركزية فى التنظيم • فكل ادارة تكون مفوضة باتخاذ القرارات التى تتفق مع طبيعة ومشاكل

المنطقــة • ومع ذلك فمزايا اللامركزية يمكن أن تتحول الى مســاوىء اذا كانت الادارة العليا غير مدركة أو غير متفهمة لطبيعة هــذا النظــام وللطبيعة الخاصة لمشاكل كل منطقة بحيث يمكنها أن تتجاوب مع مدراء هذه المناطق كل حســب احتياجاته ومن ثم يمكن أن تجيء قراراتهــا غير سليمة •

التقسيم حسب انواع العمــلاء :

والنوع الرابع للتقسيم وتكوين الهيكل التنظيمى هو حسب أنواع مجموعات العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المنشأة أو الذين يتعاملون معها • ومن ثم فكل ادارة تخدم سوقا مختلفة أو قسما رئيسيا من السوق• فشركة من شركات أدوات التجميل يمكن أن تقسم أعمالها وبالتالى اداراتها الى ادارة للبيــع لتجــار الجمــلة ، وادارة للبيــع لتجــار التجزئة ، وادارة للبيــع الى المشترين الصــناعيين ، وهكذا ، وكمــا هو موضح من الشكل التالى :



ومن ثم تتخصص كل ادارة فى التعامل مع سوق معينة من العملاء بما يمكنها من تفهم وخدمة هذا النوع من العملاء الذى يختلف فى طبيعته وطبيعة احتياجاته وطبيعة التعامل معه عن الآخر وذلك الى القــدر الذى يتطلب التخصص فى التعامل معه •

المركزية واللامركزية الفيدرالية :

Centeralization and Federal Decenteralization

حتى نهاية الحرب العالمية الأولى كانت التنظيمات المركزية هى الهياكل المثلى والملائمة بجانب استخدام الأساس الوظيفى فى التنظيم وتقسيم الأعمال والادارات.وبالتالى كان مديرو الادارة العليا هم الذين يقومون بصنع القرارات ، ثم تطبق بواسطة المتخصصين الوظيفيين من خلال التدرج الرئاسى على التنظيم الهرمى .

ومع بداية القرن العشرين بدأت شركة ديبون العالمية فى الخروج عن التنظيم المركزى والوظيفى بأن كونت لجنة من المديرين التنفيذيين تقوم بوضع الخطط والقرارات الاستراتيجية ولكن وفى الوقت نفسه سمح للادارات أو الأقسام الفرعية بأن يمارسوا قدرا كبيرا من المسئولية والسطة .

اللامركزية الفيدرالية :

فى عام ١٩١٩ قام « الفريد سلون » (Alfred Sloan) أحد المسئولين بشركة جنرال موتورز — بتقديم مفهوم اللامركزية الفيدرالية ، والتى تتشابه كثيرا مع منهج شركة ديبون . فالفيدرالية اللامركزية عبارة عن تركيبة من التقسيم الوظيفى والتقسيم على أساس نوع المنتج .ففى مؤسسة « جنرال موتورز » على سبيل المثال تم تقسيم الأنشطة وتوزيع الاخصائيين — على مستوى الادارة المركزية على أساس وظيفى . ومع ذلك فقد تم تنظيم الادارات التشغيلية الانتاجية المختلفة على أساس أنواع المنتجات ، مثل ادارة تختص بالسيارة « بويك » وأخرى تختص بالسيارة « شيفروليه » ، وهكذا . وكل ادارة من هذه الادارات التشغيلية لديها اكتفاؤها الذاتى — الى حد كبير — من القدرات والامكانات اللازمة لانتاج المنتج النهائى ، وتسمح الادارة العليا لكل وحدة من هذه الوحدات أن تعمل مستقلة تقريبا ، واذا احتاجت الى أى خدمات متخصصة أو مساهمة خاصة غير متوافرة لديها ، فان الادارة العليا

تمدها بها فورا عن طريق هؤلاء المديرين واللجـان فى مستوى الادارة العليا • ولهذه الوحدات سلطة مباشرة على الاخصائيين الوظيفيين الذين يعملون تحت امرة نواب الرئيس (executive vice president فمثلا ، اذا احتاج انتاج السيارة «بويك» الى مساعدة مهندسى التصميم لازالة بعض صعوبات الانتاج التى ظهرت فى الموديل الجديد ، فان نائب الرئيس المسئول عن القطاع الذى يعمـل فيه مهندسو التصميم سوف يطلب من هؤلاء تلبية هذا الطلب فورا •

التكامل Lntegration

ولتكامل وتوحيد جهود الأقسـام الفرعية المختلفة ، فان الادارة العليا بشركة جنرال موتورز غالبا ما تعتمد على لجنتين : لجنة المديرين Executive com واللجنة المـالية • اللجنة الأولى تتكون من عدد قليل من مديرى الادارة العليـا الذين يصيغون السياسات التى ترشـد الأنشـطة والتنفيـذ بالادارات الانتاجيـة أو التشغيلية • فمثلا ، فى عام ١٩٢٠ قررت تلك اللجنة « بجنرال موتورز » أن تتبع سياسة تغيير طراز السـيارة كل سنة أو كل نصـف سنة ، وبالتالى وضعت هـذه الاستراتيجية فى حيز التنفيذ بواسطة ادارات التشغيل فى الشركة •

أما اللجنة المـالية فهى تتابع وتراقب أداء أقسام التشغيل • فخلال فترة محددة ، يعمل كل قسم مستقلا ، وفى نهاية الفترة تقوم اللجنة المـالية بتقييم أدائه • فاذا لم يحقق قسم ما الأرباح اللازمة ، أو اذا لم يعد يعمل بكفاية ، فان اللجنة المـالية قد تقترح اجراء بعض التغييرات ، مثل تعيين رئيس جديد لهذه الوحدة أو تخفيض المساهمة أو المخصصات المـالية لهذه الوحدة خلال فترة الميزانية التالية •

والميزة الواضحة لأسـلوب اللامركزية الفيدرالية فى أن رؤسـاء الأقسام التشغيلية المختلفة لا يرجعـون باسـتمرار الى الادارة العليـا ولا يحتـاجون موافقتهم وتوقيعاتهم ومراجعتهم باسـتمرار • فهؤلاء

الرؤساء يمكنهم أن يتصدوا للمسؤكل عندما تنشأ طالما هم مسئولون عن كافة الأنشطة داخل قطاعهم • واللامركزية الفيدرالية اذا استخدمت بشكل صحيح فانها تجمع بين مزايا ناحيتين هامتين : الاستقلالية ، أى استقلالية هذه الأقسام ، والتنسيق ، ذلك التنسيق الذى تقوم به الادارة العليا ومن خلال لجنة المديرين واللجنة المالية •

وكثيرا ما يختلط الأمر بين اللامركزية الفيدرالية وبين التنظيم الجغرافى • والحقيقة أنهما ليسا نفس الشىء وليس دائما أو بالضرورة أن يتواجدا معا •

وحتى اذا كانت لدى المنشأة مصانع متعددة موزعة على أرجاء المنطقة أو البلد فانه يمكنها أن تتبع التنظيم المركزى اذا كانت القرارات الرئيسية يجب أن تعتمد من الادارة العليا أو المركز الرئيسى •

التنظيم المختلط Conglomerate :

المنشأة تستطيع أن تستخدم أسلوب اللامركزية الفيدرالية اذا كانت وحداتها الانتاجية تنتج منتجات متشابهة أو ذات علاقة ببعضها • وذلك مثل شركة جنرال موتورز للسيارات حيث أن أقسامها كلها تنتج اما سيارات (ركوب / نقل / نصف نقل •• الخ)واما قطع غيار السيارات • ونفس الشىء فى شركة فورد للسيارات • ونفس الوضع للشركة التى تنتج ثلاجات بأنواع مختلفة وغسالات كهربائية وسخانات كهربائية •• الخ • ولكن المقصود بالأسلوب المختلط فى التنظيم Conglomerate هو عكس ذلك • فهو تكتل أو خليط يجمع بين شركتين أو أكثر تنتج سلعا غير مرتبطة و ليست لها علاقة ببعضها • فعادة ، هذا الأسلوب يتضمن عددا كبيرا ن الشركات وان تلك الشركات ومصانعها هى ببساطة ليست ذات علاقة ب بعضها • والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أن هذه الشركات المتحدة ليست على غرار ذلك النوع من التكتل أو الاتحاد الذى يضم عددا من الشركات الكبيرة المتنافسة ــ التى تعمل فى نفس الصناعة ــ بغرض الحد من

المنافســة فيما بينها ، ذلك الذى يمكن أن يسمى بالتكتل الاحتكارى (Truat) ، بينما ذلك التكتــل والاتحاد الذى نقصـــدة هنا لا يهتم بموضوع الحد من المنافسة بين تلك الشركات .

وبالاضافة الى ذلك ، فان هذا الأسوب من النــاحية النظرية أكثر مرونة عما اذا كانت كل شركة تعمل مستقة أو بمفردها ، حيث تســتطيع الادارة العليا لهذا الاتحاد أن تقرر فى موقف ما تحويل جزء من الموارد من منشأة الى أخرى عندما ترى أن ذلك لازم أو أن الموقف يتطلب ذلك .

ولكن هناك مشكلة تعترض هذا الأســلوب هى أنه من الصعوبة على الادارة العليــا أن تكون ملمة وأن تتعايش مع الظروف والطبيعــة الخاصة لكل منشأة أى لكل صناعة من الصناعات المختلفة التى يضمــمها هذا الاتحاد أو التكتل والتى تقع تحت ادارتها بما ينتج عنه أحيانا ضعف أو عدم سلامة اتخاذ القرارات العامة . ومشــكلة أخرى تزيد الموقف حدة ، هى أن هذا الاتحاد عندما يقدم على شراء منشأة جديدة فانه من الملاحظ بشكل عام وخاصة من الناحية العملية هو الاستغناء عن عدد من المدراء حيث لا يتطلب الأمر الجمع بين كل المدراء القائمين والمنضمين ، بالاضافة الى أن ما يحدث أيضا هو استقالة بعض الكفاءات عندما يحدث هذا الانضمام خوفا من المستقبل المجهول الذى يعتقده هؤلاء المدراء فى ظل النظام والذى يتسم بعدم أخذ الاعتبارات والاحتياجات الشخصية فى الحســبان . وعلى حـــد قــول بعض الكتــاب (٢٣) فى التعبــير عن الموقف غير الانسانى وعدم أخذ الاعتبارات الخاصة فى الحسبان فى ظل هذا النظام بأن عنوان كتابه بما يلى : مرحبا الى اتحادنا ـ فسوف يستغنى عنك .

ادارة المشروع Project Management

تستخدم كثير من المنشآت كافة طرق التنظيم السابق مناقشــتها

---

(٢٣) I. Barmash, "Welcome To our Conglomorate, you're Fired", Delacorte.1971.

حيث إنهـا الى حد كبير تزاول أنشـطة وتعمل فى ظروف يمكن نسبيا اخضاعها للتقدير والتنبؤ • ومع أن المنشأة قد تواجه مواقف وظروفا لا تستطيع التحكم فيها أو تشوبها درجات عدم التأكد ، بل قد تواجه أو تتوقع بعض الخسائر فى بعض الفترات ، الا أنها تدرك ان النـاس والسوق ما زالوا فى حاجة الى ما تقدمه من سلع أو خدمات • فالشركة تستطيع أن تتنبأ بدرجة دقة معقولة بحجم أعمالها المرتقب من سـنة الى أخرى • ومع أن هذه الشركة قد تقابلها مشكلة وقتية مثل نقص الطلب على منتجاتها بما يضطرها الى اعادة النظر فى تقديراتها ، ولكن الادارة العليا فى هـذه الشركة تدرك تماما أن حدوث ذلك يؤدى الى أن تعلن افلاسها وأنها ستتخطى هذه المشكلة أو تستطيع أن تتحملها وتستطيع أن تبقى فى السوق عددا من السندات ، وان مقابلة المشاكل والمخاطر هى من طبيعة الأعمال لدى الكثير من المنشآت • مثل هذه المنشآت ؛ بناء على ذلك ، تسعى وتجاهد لوجود قوى العمـل (مجموعة العـاملين) المستقرة التى لديها الخبرات اللازمة والقادرة على الانتاج وتقديم انتاج أو خدمات المنشأة فى صورة سليمة ومرغوبة •

ومع ذلك ، فهناك من المنشآت التى تعمل فى ظل ظروف لا يمكن التنبؤ بها ولا تخضـع للقـدرة على التنبؤ • ومن ثم يصعب جـدولة العمـل واسـتخدام الطـرق والأسس التقليـدية لتقسيم الأعمـال والادارات • ومن الأمثلة الواضحة على ذلك صناعة سفن الفضاء والتى تعتمـد تمـاما على العقـود والاتفاقات الحكومية لاسـتمرار بقائها • ومع أن الاتفـاقات الحكومية تدر على هـذه الشركات عائدا يقـدر بملايين الدولارات ، الا أنهـا غير منتظمة أو غير مسـتقرة • وبالاضافة الى ذلك فهنـاك عـدد من الشركات التى تتقـدم فى مناقصـات تتنافس مع بعضها على هذا المصـدر • وحيث ان هناك درجة عالية من المنافسة فى مجال الصناعة ، فان هذا يجعل التخطيط طويل الأجل صعبا اذا لم يكن غير ممكن • والمنشأة قد تظل فترة طويلة دون أن تعقد اتفاقا

واحدا فى هذا المجال • وفى الحقيقة فان المنشأة لا تستطيع أن تتنبأ بعدد ومقدار الصفقات والاتفاقات التى سوف تعقـدها ومقدار العائد الذى سوف تحققه •

ولمواجهة هذه المشكلة ، تستخدم بعض الشركات صيغة «المشروع» فى التنظيم « Project form of Organization » • أو ما يسمى ادارة المشروع « broject mangement » • وهـذا يعنى أن كل معاون (Subordinate) يكون مسئولا أمام مدير مشروع (Project manger) خلال فترة حياة المشروع المطلوب تنفيذه • ويخصص له مجموعة العاملين اللازمين للعمل فى هـذا المشروع • وعنـدما ينتهى المشروع فان هذا المعاون قد ينقل الى مشروع جديد أو ينتهى عمـله بالمنشأة • ونفس الشىء بالنسبة لبعض العاملين فى المشروع •

وقد تكون طبيعة الأعمال بشركة ما تتفق تماما أو كثيرا مع اتباع هذا الأسلوب من العمل والتنظيم • بمعنى أن يشكل فريق عمل ومدير لكل عملية تتفق الشركة على انجازها أو تخطط الشركة لانجازها ، يطلق عليها مشروعا قد يأخذ اسـما أو رقما أو رمزا ما • أو قـد تلجأ بعض الشركات الأخرى الى هذا الأسلوب فى بعض الأوقات ، بمعنى انها عندما تقرر تطوير منتج جديد أو تخطط لتصميم واخراج منتج جديد — وذلك على سبيل المثال — فانها تضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه •

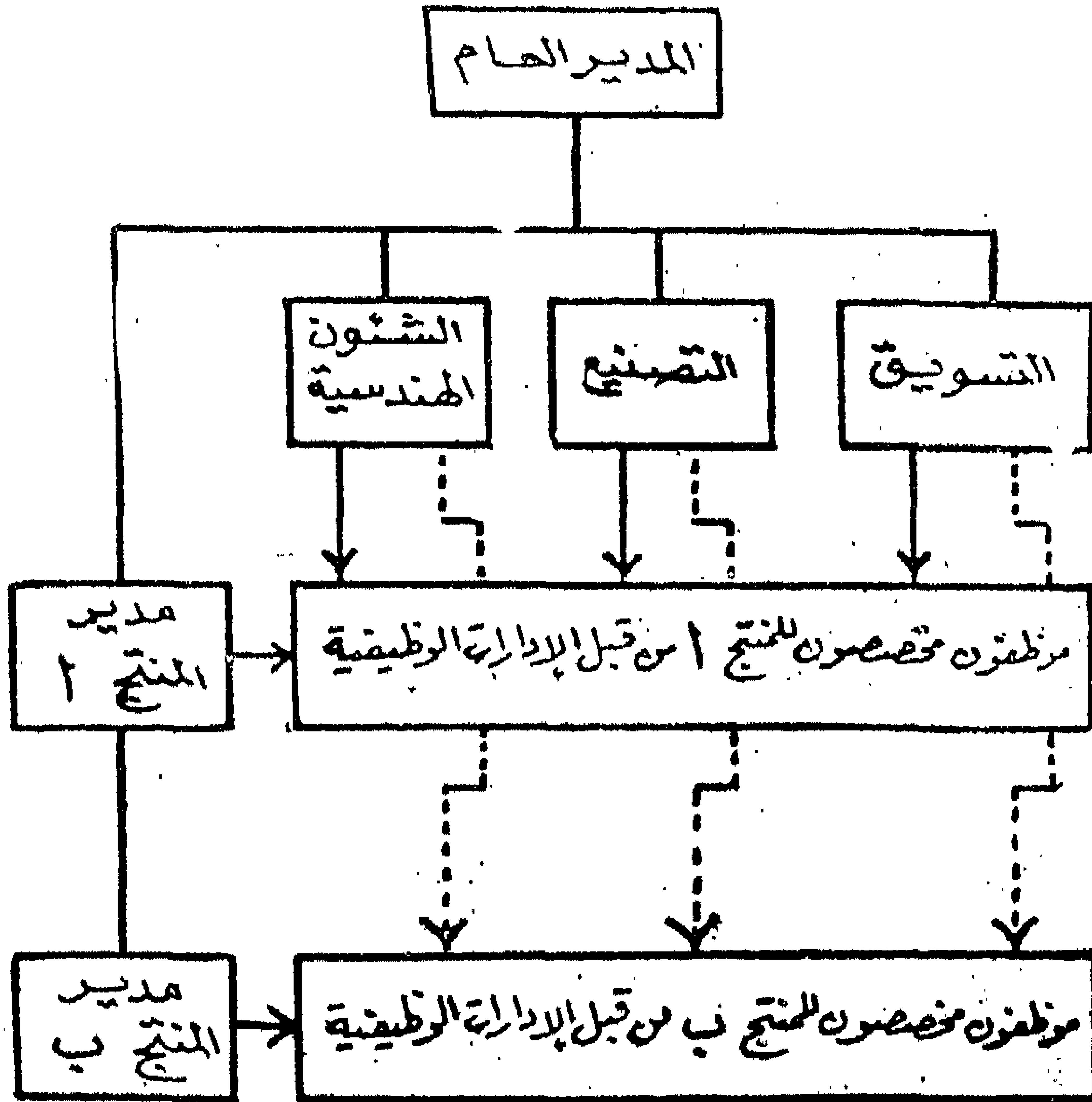
والميزة الواضـحة لهـذا المنهج التنظيمى هى مرونته التى تعطى الفرصة للمنشأة بأن تجدول أعمالها فى ظل ظروف لا تخضـع للتنبؤ • فالأساس هو عدم وجود تنظيم هرمى مستقر أو ثابت للعاملين بالشركة • والذى يجب أن تدفع لهم أجورا سـواء كانت الشركة فى حاجة اليهم أم لا فى لحظة ما • وبدلا من ذلك ، فان الشركة قد تعد الموظفين باستمرار تشغيلهم فقط طالمـا لديها مشروعات تعمل عليها ويمكن تعيينهم عليها •

ومع ذلك ، ولان الموظفين يعلمــون أنهم ربمــا يعملون لفترات غير مستمرة فانهم بديهيا لا يشعرون بالانتماء والولاء الى المنشــأة • فعندما يقترب موعد الانتهاء من مشروع ما فان الكثيرين من العاملين به يبدأون فى البحث عن أعمال فى أماكن أخرى • وأحيــانا تصــبح درجة انتاجيتهم منخفضة الى درجة تهدد كفاءة المشروع بالدرجة المتوقعــة • وبالاضافة الى ذلك ، فان المنشأة قد تتكلف جهدا ومالا ضائعا نتيجة الوقت الذى تستغرقة الى حين البدء فى « المشروع الجديد » نتيجة البحث عن وتوظيف العاملين اللازمين لكل مشروع جديد • كما قد يمر عددا من الأسابيع أو الشهور الى أن يتــأقلم هؤلاء الموظفون الجــدد مع طبيعــة المشروع ومع ظروف التشغيل بالشركة والى آن يصلوا الى المســتوى المناسب من الانتاجية والكفاءة •

المصــفوفه Matrix Organization

ولتلافى مشاكل استخدام أســلوب « ادارة المشروع » الســابق الاشارة اليه ، فقد اقترح مجموعة من المديرين منهجا معدلا أطلق عليه التنظيم الذى يأخذ شكل المصفوفة .Matrix Org ، وهو تنظيم يجمع بين الأساس الوظيفى لتقسيم الأعمال والتنظيم على أساس أنواع المنتجات• فادارات الانتاج التى تتولى تنفيذ المشروعات ـ والتى يتولى كل منهــا منتجا معينا ـ تكون ادارات دائمــة أو هى دائمة نسبيا ، وفى الوقت نفسه فهى تعتمد على موارد وأفراد الادارات الوظيفية فى خدمة تنفيذها لمشروعاتها المختلفة • وذلك كما هو موضح فى الشكل (رقم ٦) • وكل من ادارات الانتاج والادارات الوظيفية مثل (الادارة الهندسية وادارة التصنيع) ترفع أعمالها مباشرة إلى المدير العام ومن الشكل المرفق يتضح أن هناك مديرا يختص بمنتج معين من المنتجات التى تنتجها الشركة (وهى هنا فى الرسم منتجان أ ، ب) وكل مدير منتج (Product Mang r) لديه ميزانيته الخاصة وسلطته الشاملة على « المشروع » وهو هنا المنتج ا أو ب المطلوب انهاؤه بواســطة المجموعة التى تعمــل معه (الخطوط المتقطعة فى الرســم) • ومن ثم فالموظفون يرجعون ويرفعون أعمــالهم

وتقاريرهم الى مدير المنتج فيما يتعلق بأعمالهم الخاصة بهـذا المنتج أو بهـذا المشروع ، وفى الوقت نفسه الى المدير الوظيفى فيما يتعلق بالنواحى وبالاستفسارات الفنية الوظيفية وأيضا فيما يتعلق بالامور الروتينية كتلك المتعلقة بالرواتب والخدمات الأخرى .



شكل رقم (٦) مصفوفة التنظيم

وفكرة المصفوفة التنظيمية هى استخدامها خطوط السلطة الثنائية. فمدير المنتج لديه الميزانية والمسئولية والسلطة الشاملة على الاداء والانهاء الناجح للمشروع الخاص بالمنتج ومع ذلك ، فالمديرون التنفيـذيون الوظيفيون لهم السلطة الفنية Technical Authority على تلك المشروعات أو الخطوط التى يجب أن تقوم بها كل ادارة من ادارات المنتج . وكل مشروع أو خط يتولى القيام به مدير المنتج ومجموعة من الموظفين الذين تم استعارتهم أو تخصيصهم من قبل الادارات الوظيفية . وعندما ينتهى

المشروع أو الخطة فان مديرى الادارة الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء الموظفين لمشروع أو خطة أخرى • الا ادا كان المنتج أو المشروع الدى يعملون فيه مستمرا • والموظفون فى المصفوفة تصبح لديهم خبرات وظيفية متنوعة أكثر من تلك التى تكون متوفراة لديهم اذا كانوا يعملون تحت نظام « ادارة المشروع » (project Mangement) السابق ذكره •

والمصفوفة التنظيمية تشابه نظام اللامركزية الفيدرالية فى ان كلا منهما تتضمن التنظيم والتقسيم على أساس الوظائف وعلى أساس أنواع المنتجات • ومع ذلك ، فالمعاون لا يرفع أعماله الى اثنين من الرؤساء فى ظل نظام اللامركزية الفيدرالية بينما ذلك محتم فى ظل نظام المصفوفة •

والمشكلة الرئيسية للمصفوفة هى تعارضها الصريح لمبدأ وحدة السلطة الآمرة ، حيث كل معاون يرجع ويرفع أعماله الى المدير الوظيفى والى مدير المنتج • وهذا التعارض يبلغ درجة حادة اذا قام أى مدير وظيفى بتخصيص أحد موظفيه الى أكثر من مشروع أو أكثر من منتج فى نفس الوقت ، حيث يجب على الموظف هنا أن يؤدى أعمالا لأكثر من منتج فى نفس الوقت ومن ثم يرجع الى أكثر من « مدير منتج » بجانب مدير ادارته الوظيفية •

وفى هذه الحالة فانه غالبا ما يكون من المحتم أن يواجه الموظف حالة من الاختلاط أو الاحباط نتيجة وجوده فى موقف مطلوب فيه أن يرضى عددا من المدراء فى وقت واحد ، وكل منهم له تأثير فى تقييم هذا الموظف ومن ثم يؤثر على الدخل والترقية والحوافز التى يمكن أن يحصل عليها • وتحت هذه الظروف قد تنشأ عوامل سلبية مثل انخفاض معدل الانتاجية وارتفاع معدلات التغيب (٢٤) •

---

(٢٤) R. kahn et al., Op. Cit.

ومشكلة أخرى مع نظام المصفوفة أن مديرى المنتجات ربما يتصارعون حول الموارد المتاحة فى المنشــأة ، سواء بالنسبة للموارد المــادية أو البشرية أو الخدمية ، كتنازع مديرى المنتجات حول مهندس كفء فى الادارة الهندسية مثلا ، حيث كل منهم يطمع فى تخصيصه لقطاعه • ونفس الشيء بالنسبة للصراع الذى ينشأ على الموارد المتاحة بين ادارات المنتجات وبين الادارات الوظيفية • فمدير احدى الادارات الوظيفية قد لا يوافق على أن يعمل أحد معاونيه مع احدى ادارات المنتجات لأن هذا ببساطة سوف يؤثر على أعباء ادارته التى يتحملها •

ومع ذلك فما زالت مصفوفة التنظيم مناسبة للمشروعات التى تعمل فى ظروف لا تخضع للقدرة على التنبؤ السليم(٢٥) ، حيث فى الحقيقــة من الصعب تصور شكل تنظيمى سليم غير المصفوفة يمكن أن يعمــل فى مثل هذه الظروف •

ومصفوفة التنظيم يمكن أيضا تطويع استخدامها فى ظل الظــروف المستقرة• فقد لوحظ استخدام ذلك حاليــا فى عدد من كليــات ادارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية حيث يكون أعضاء الكلية مسئولين أمام رئيس مباشر فى قسم التسويق أو قسم المحاسبة مثلا • ولكن أداء هؤلاء الأعضاء يقيم أيضا بواسطة رؤساء كرؤساء المنتجات مثــل مدى مساهمتهم فى برامج ودراسات الدكتوراه ، أو برامج المــاجستير أو برامج مرحلة البكالوريوس ، أو برامج قطاع التدريب والخدمة العامة • وفى نهاية العام ، يتم تقييم العضو بواسطة رئيسه المبــاشر — رئيس قســم التسويق مثلا — ورؤساء هــذه الأنواع المختلفة من البرامج عن طريق لجنة تجمع الفريقين ، وهذا التقييم هو الذى يحدد راتبــه أو ترقيته عن العــام التــالى •

---

(٢٥) J. Galbraith, « Designing Complex Organizations », Readings, Addison—wesley, Mass., 1973

التكامل الأفقى والراسى :

:Vertical and Horizontal Integration

وكما ذكرنا أن المديرين يستخدمون بعض أساليب التنظيم لمواجهة وتقليل ذلك القدر من عدم التأكد (uncertainty) الذى يواجههم • فمثلا الشركات التى تعمل تحت نظام اتحاد الشركات Conglomerate أو تحت نظام اللامركزية الفيدرالية يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا حتى ولو كانت بعض قطاعاتها لا تحقق أرباحا • وهنا نقترح أيضا طريقتين للتنظيم لتقليل درجات عدم التأكد التى تواجه المشروعات ، وهما التكامل والتنسيق الرأسى والأفقى •

التكامل أو التنسيق الرأسى هو تكوين التنظيم الذى يتضمن كافة خطوات ومراحل العملية الانتاجية ، ابتداء من استخراج المواد الخام الى انتاج المنتج النهائى الى تقديمه وبيعه الى العملاء والمستهلكين • ومن ثم فالشركة المتكاملة رأسيا لا تعتمد على منشآت آخرى فى أى مرحلة من المراحل الانتاجية • وهذه الاستقلالية قد لا تكون ذات قيمة فى كثير من الحالات ، حيث المنشآت الصغيرة قد تصل الى اعلان افلاسها عندما تكون غير قادرة على الحصول أو امتلاك مصادر التوريد الرئيسية • فالنجاح الكبير الذى حققته شركة « ويرتون » للصلب كان نتيجة شرائها لمصدر الحديد اللازم لها ؛ ومن ثم عدم اعتمادها على شركات الحديد بالنسبة لهذا البند الرئيسى فى منتجاتها • وقد خرجت شركات الصلب الصغيرة من السوق خلال فترة الركود الاقتصادى (Economic recession) لأن شركات الصلب الرئيسية أوقفت توريداتها للحديد بسبب حاجتها اليه لضمان استمرارها •

فاذا أرادت الشركة أن تسيطر على السوق عند مرحلة واحدة معينة فى العملية الانتاجية ، فهى هنا تتجه الى التكامل الأفقى • والشركة هنا لا تعنى بالقوانين التى تقف أمام التكتل الاحتكارى لكبار المنتجين — الذى يهدف الى الغاء المنافسة بينهم — طالما أن هدفها هو الغاء أو تقليل المنافسة •

بعض الظواهر والنزعات التى تلازم التنظيمات :

Inherent Tendencies in Organizations

وكما ذكرنا أن التدرج الهرمى هو المفهوم الأساسى الذى يستخدمه المديرون لتكوين الهياكل التنظيمية • وهناك عدد من الظواهر والنزعات المصاحبة أو الملازمة للتنظيمات الهرمية من جانب المنشأة وأعضائها ووحداتها والتى تظهر نتيجة أو استجابة للضغوط التى يحدثها هذا التنظيم والتى يبدو أنه لا مفر منها • وهذه الظواهر والنزعات تتضمن : تكوين تجمعات أو أحلاف سياسية (Political Alliances) ، تنافس الأفراد أو الوحدات كل مع الآخر ، زيادة الجهود لمقابلة الأهداف الطموحة (Challenging goals) • وسوف نناقش فيما يلى كلا من هذه الظواهر باختصار •

تكوين تجمعات او اتحادات سياسية :

بينت « دراسات هاوثورن » السابق عرضها أن العلاقات غير الرسمية فى المجموعات عادة لا تتطابق مع التنظيم الرسمى القائم • وقد واصل الباحثون دراستهم فى هذا الموضوع الى أن توصلوا الى نتيجة أخرى أو مكملة وهى أن هذه العلاقات غير الرسمية قد تأخذ شكل الاتحاد السياسى بين الأفراد وأن المنظمة يمكن النظر اليها على أنها تنظيم سياسى • فمثلا نجد أن « ميلفيل دالتون » (Melville Dalton) (٢٦) يرى المنظمة على أنها مجموعات من العصب (Cliques) • وتضم العصبة عددا من الأفراد أو الأعضاء تحاول أو تسعى دائما الى الحصول على فوائد لأعضائها لا يتمتع بها الآخرون • فمثلا قد يكون احد الأعضاء قادرا على أن يوفر لأحد أفراد عصبته مكتبا مريحا وآلة كاتبة حديثة

---

(٢٦) Melville Dalton, "Men Who Manage", John Wiley, N. Y., 1959.

وبعض الأجهزة المساعدة ، تلك التى لا تتوافر لكافة العاملين نظرا لأن كمياتها محدودة ، ولكنها تتوافر له عن طريق ذلك الشخص حيث هو أحد أفراد مجموعتهغير الرسمية أو هو أحد أفراد زمرته أو عصبته •

ولأن التنظيم الهرمى تنظيم غير شخصى بطبيعته فان الأفراد غالبا ما يجدون أنه من المفيد لهم تكوين تلك العصب أو الاتحادات السياسية ـ تلقائيا أو عمدا ـ حيث يستطيع أفراد العصبة الواحدة أن يتفاعلوا ويتجاوبوا معا بشكل أكثر سهولة وبثقة أكبر • ويستطيعون أيضا أن يتستروا على أخطاء بعضهم البعض ، هذا بالاضافة الى تبادلهم المعلومات والاتجاهات • ولكى يحافظوا على وحدة هذه التجمعات واستمرار الاستفادة منها ، فانهم فى الغالب ما يدققون النظر قبل موافقتهم على ضم أحد الأفراد الى مجموعتهم غير الرسمية أو الى عصبتهم هذه •

وبالاختصار فان هذه المجموعات أو الاتحادات السياسية تساهم فى تقليل درجة عدم التأكد التى يشعر بها أو يواجهها الأفراد والمجموعات فى المنشأة فى علاقتهم بهذه المنشأة • ويبدو أن هذه الظاهرة أو تلك النزعة أمر لابد من حدوثه ـ عرضيا ـ فى التنظيمات الهرمية •

الميل الى التنافس :

من الشائع بين أفراد أى مجموعة وجود ظاهرة التنافس فيما بينهم ، بينما المطلوب هو التعاون وليس التنافس • وهناك عدد من العوامل التى يتنافسون عليها مثل الترقيات والعلاوات أو المكافآت وغيرها • وفى الحقيقة ان بعض البحوث بينت أن الأفراد لديهم هذه النزعة نحو التنافس• وقد بين باحثان نتيجة دراسات تجريبية قاما بها أن هناك سلوكا غير متعاون

---

(٢٧) D. Harlow and Hanke, "Behavior in Organization", Little Brown, Boston, 1975.

(٢٨) S. Siegel and Fouraker, "Bargaining and Group Decision Making", Mc Graw-Hill, N. Y.,1960

(Uncooperative behavior) يظهر بين أفراد المجموعة بصورة أكبر من أن تعتبر أنها من سبيل الصدفة • وتحدث هذه الظاهرة حتى لو كان الأفراد لديهم الفرصة والظروف التى تمكنهم من اختيار التعاون بدلا من التنافس أو حتى فى الظروف التى فيها التعاون المتبادل بينهم له فائدته •

ان الأنماط السلوكية داخل التنظيم الهرمى تتصف بالتركيب والتعقيد • فالمجموعات هى نظم سياسية تعمل على حماية الأفراد الذين ينتمون اليها كما قلنا ، وفى نفس الوقت نجد أن الأفراد يتنافسون فيما بينهم بشكل كبير ، سواء داخل المجموعة الواحدة أو بين أفراد المجموعات المختلفة • ومرة أخرى فانه يبدو أن هذه النزعة هى من النزعات الملازمة للتنظيمات الهرمية •

العمل تجاه الأهداف :

ومع أن هذه المشاكل ذات أهمية ، فهى ليست مستعصية الحل • فالادارة تستطيع أن تربط الأفراد والمجموعات فى التنظيم الهرمى بوضع أهداف معينة لكى يسعى « كافة » أفراد المنظمة الى تحقيقها • وعندما توضع هذه الأهداف بشكل سليم ويرتبط ويلتزم بها الأفراد ثم يكون لتحقيقها أو عدم تحقيقها أثر واضح عليهم وان بعض هذه الأهداف يحتاج الى تفاعل وتعاون المجموعات والأفراد ، فان ذلك يعالج كثيرا من آثار المشكلتين السابقتين • فالنزعة الثالثة التى يشير اليها هنا هى أن الأفراد سوف يزيدون من مستوى أدائهم لتحقيق أهداف صعبة أو طموحة أو ذات طابع التحدى طالما أنها ممكنة التحقيق (٢٩) • ومن ثم تصبح من واجبات الادارة تكوين وتنمية مجموعة من الأهداف العامة التى تربط بين أعمال الأفراد والمجموعات • واذا تبين تماما للأفراد أن تحقيق هذه الأهداف

---

(٢٩) E. Locke and Bryan, "Performance Goals as Determinants of Levelof Performance and Boredom", Journal of Applied Psychology 51, 1967, pp. 120-130.

يتطلب تفاعلهم وتعاونهم ويتطلب أن يعملوا معا ، وأن تحقيق هـــذه الأهداف العامة سوف يفيدهم جميعا ، فان من المحتمل كثيرا التغلب على ظاهرة التنافس •

تلخيص :

ما زال التدرج الهرمى هو المضمون الأساسى للهياكل التنظيمية • ومعظم المفاهيم الأساسية للتنظيم ، وهى التمييز بين السلطات والوظائف التنفيذية والسلطات والوظائف الاستشارية ، والمركـــزية واللامركزية ، ونطـــاق الاشراف ، ووحـــدة السلطة الآمرة ، والتنسيق ، تدور حول العلاقات المعقدة للتنظيم والتدرج الهرمى •

ومفهوم أو مضمون التـــدرج الهرمى أيضا يعـــزز ويشكل أساسا للمناهج المختلفة التى تستطيع أن تستخدمها الادارة لتكوين الهيـــاكل التنظيمية • وبعض أهم هذه المناهج هى توزيع وتقسيم الأعمال فى ادارات وأقسام على أسس معينة (Departmentaion) ، والمركزية واللامركزية الفيدرالية ، والاتحادات أوالتكتلات التنظيمية (Conglomerates) ومصفوفة التنظيم (Matrix) ، ثم التكامل الرأسى والتكامل الأفقى •

وأخيرا رأينا أن هناك بعض الظواهر والاتجاهات أو النزعات التى تحدث من الأفراد والمجموعات من خلال التنظيمات الهرميـــة كاتجاهات ملازمة لهـــذا النوع من التنظيم • فالمنشـــآت يمكن النظر اليها كنظم سياسية تكافح المجموعات فيها لحمـــاية أعضائها • ومع ذلك ، فالأعضاء يتنافسون فيما بينهم بشكل كبير ، سواء على مستوى المجموعة الواحدة أو بين أفراد المجموعات المختلفة • .ومن ثم ولربط الأفراد والمجموعات معا ، فانه من الضرورى ايجاد أهداف عامة يجب بلوغها بواسطة أفـــراد المنشأة حيث أن الأفراد يميلون الى تحقيق الأهداف الصعبة الطموحـــة طالمـــا أنها ممكنة التحقيق وطالمـــا أنهم سوف يتأثرون سلبا بعدم تحقيقها وايجابا بتحقيقها •

أسئلة للمناقشة :

١ — ما هى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين مفهوم الوحدة Unit Concept « لبارنارد » ومفهوم « مسامير الربط » «لليكرت»؟ هل تعتقد أنهما مناسبان لكافة أنواع الحالات ؟

٢ — فى أى نوع من الظروف المحيطة تكون مصفوفة التنظيم هى المناسبة ؟ أى المشكلات يمكنك توقعها عند استخدام مصفوفة التنظيم ؟

٣ — المنشآت عبارة عن منظمات سياسية ، ويميل الأفراد بها الى التنافس ، ويميل الأفراد أيضا الى تحقيق أهداف صعبة ولكنها ممكنة التحقيق . هل تعتقد أن تلك العبارات الثلاث تمثل اتجاهات ونزعات حقيقية فى التنظيمات ؟ وكيف هى ذات علاقة ببعضها ؟

٤ — ما هى الاختلافات الرئيسية بين مصفوفة التنظيم ، والتنظيم أو التكتل المختلط ، واللامركزية الفيدرالية ؟

٥ — بالنسبة للأسس الأربعة التى يقوم عليها أسلوب تقسيم الأعمال (Departmentation) ، فأى منها يتضمن ذلك التعارض الذى يتشابه مع التعارض بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية Line and Staff

٦ — لماذا تنشأ الحاجة الى تكوين لجان دائمة داخل التنظيم ؟ ما هى بعض المشاكل الرئيسية التى يمكن أن تنشأ فى هذه الحالة ؟ ما هو وجه الاختلاف بين اللجان التى تتكون لأغراض بذاتها وبين نظام « فرق العمل » التى تستخدم فى التنظيمات ؟

حالة عمليـة

« شركة الشرق الأوسط للتنمية » هى شركة تعمل فى مجال البحث والتنمية ، وتقدم استشاراتها وخدماتها فى مجال الالكترونات ، وقامت بابتكار عدد من السلع والوحـدات المتخصصـة وبيعها الى شركات التصنيع الحربى • وقد أصبحت هذه الشركة من الشركات الناجحة على مدار سنوات عمرها بسبب جهود رئيسها السيد / خالد وبراعته الفنية • وقد أدار الشركة دائما بأسلوب غير رسمى • ومع ذلك فقد نمت وتقدمت الشركة بشكل كبير خـلال السنوات الأربع الأخـيرة • وبهـا حاليـا ٤٠٠ مهندس وعالم مسئولين عن تنمية وابتكار المنتجات الجديدة ، و ٣٠٠٠ فنى يقومون بانتاج وتصنيع الوحدات المتخصصة • بجانب ذلك توظف الشركة ٨٠ بائعا • وتعمل أقسامها الثلاثة ــ البحوث ، الانتاج التسويق ــ بشكل مستقل •

وفى السنة الأخيرة فقدت ادارة البحوث عشرة من أفضل مهندسيها وذلك أن كلا منهم وجد نفسه فى نهـاية خط الترقى • وهذه الحجة تبدو وجيهـة حيث أن مساعدي رئيس الشركة ما زالوا فى الأربعينيات وهم يعملون فى الشركة منذ وجودها • وبالاضافة الى ذلك ، فقد اشـتكى قسم التسويق من أنه لم يعد فى استطاعته مقابلة وتلبية طلبيات العمـلاء بسبب عدم كفاية ادارة الانتاج •

والسؤال :

بافتراض أن رئيس الشركة قام باستشارتك لاعادة تنظيم الشركة ، فمـا هي بعض المشاكل التى من المحتمل أن تجدها أو تواجهها ؟ وكيف تحلها بشكل جيد ؟

الفصل الرابع

المؤثرات الرئيسية في التنظيم

* التنظيمات العضوية والتنظيمات الآلية
* تأثير التكنولوجيا على التنظيم وعلى نجاحه
* تأثير الظروف المحيطة على التنظيم وعلى نجاحه
* المنشأة كنظام للمعلومات

يهدف هذا الفصل إلى :

١ ـ وصف الشكل الرئيسى للتنظيم : الآلى والعضوى .

٢ ـ فهم تأثير العاملين الرئيسيين على التنظيم ، وهما : التكنولوجيا ، والظروف المحيطة غير المؤكدة .

٣ ـ الوقوف على نتائج الدراسات التى بينت العلاقة بين التكنولوجيا ونوع التنظيم ومدى النجاح ، وأيضا بين عامل الظروف المحيطة ونوع التنظيم ومدى النجاح .

٤ ـ الوقوف على الدراسات التى بينت امكانية تحقيق التفاعل والتكامل بين عاملى التكنولوجيا والظروف المحيطة عن طريق منهج ((جالبريث)) الذى يرى ان المنشأة نظام لتجهيز المعلومات والتفاعل بين المعلومات.

يواجه المديرون بعض المشاكل التى يجب عليهم حلها وذلك عن طريق استخدام بعض الطرق والنماذج المعينة لبناء الهياكل التنظيمية وذلك كما قدمناها فى الجزء السابق . فالشركات فى مجال انتاج سفن الفضـــاء ، على سبيل المثـــال ، تعتمد كثيرا على استخدام المصفوفة التنظيمية لأن مثل هـــذه الشركات عليها أن تكون مجموعات عمـــل جديدة لتـــولى المشروعات الانتاجية التى تنفق والتى يستمر كل منها فترة زمنية محددة أو هى قصيرة نسبيا .

وهذا الجزء يركز على بعض التصميمات التنظيمية الخاصـــة التى يمكن للمديرين استخدامها لتحقيق أفضل نجاح ممكن .

وقد حدد الباحثون عاملين رئيسيين على المديرين أخذهما فى الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمى أو عند اعادة التنظيم ، وهى التكنولوجيا . والظروف المحيطة غـــير المؤكدة inviornmental uncer ainty . والتكنولوجيا تشير الى الطرق والوســـائل المستخدمة لانتـــاج السلعة أو الخدمة النهائية للمنشأة . فعلى سبيل المثـــال نجـــد أن التكنولوجيا فى احدى المنشآت تتضمن : خطـــوط التجميع ونوع الآلات المستخدمة وطرق العمل ، والحاسب الالكترونى (الكومبيوتر) والآلات الكاتبة . أما الظروف الخارجية التى يصعب التأكد منها أو من تأثيراتها فهى تشير الى الدرجـــة التى عندها تأثرت المنشأة بالقوى الخارجية وذلك مثـــل المنافسة من بعض المنتجين الآخرين أو وجود أو صدور بعض القوانين المعينـــة .

وهناك عـــدد من الطرق الممكنة لتصميم أو لاعادة تصميم الهيكل التنظيمى . كمـــا توجـــد أنواع مختلفة من هـــذه الهياكل التى يمكن أن تستخدمها المنشأة . وسوف يقـــدم هـــذا الجزء تلك الهياكل وأيضا الدراسات البحثية التى تربط بين التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة وبين تلك الهياكل ودرجة نجاحها ، بجانب تقييم تلك الهياكل من ناحية مدى فائدتها المرتقبة للمديرين الممارسين .

التنظيمات والهياكل العضوية والآلية

Organic and Mechanistic Structures

قام اثنان من الباحثين الانجليز ــ هما « بيرنز » و « ستالكر » ــ بتحليل الهيــاكل التنظيمية لعشرين شركة صناعية فى انجلترا • وكانت نتيجة دراستهما أن هناك نوعين رئيسيين من التنظيمات ، آلى وعضوى • والتنظيم الآلى يتميز بدرجة عالية من البيروقراطية ، بينما التنظيم العضوى عكس ذلك ، فهــو يتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة (responsive) والمنشآت تمر فى دورة حياتها بكلا النوعين حيث قد تبدأ بالتنظيم الذى يتميز بالآلية ومنــه الى التنظيم العضوى وفى الواقع يكون من الصعب ان لم يكن من المستحيل أن نحــدد ما اذا كانت منشأة ما تنظيمها آلى أم عنصرى ، ولكن من الممكن أن نحــدد الاختلافات بين تنظيمين وأن نصف المنشأة بأنها أكثر آلية أو أكثر عضوية •

وهذان النوعان من الهياكل التنظيمية تمثلان الاتجاهين الرئيسيين فى التفكير أو التطور الادارى ، وهما الاتجــاه الاقتصادى والاتجــاه السلوكى • فالتنظيم الآلى يركز على الهيكل الكفء (أى الذى يحقق أعلى انتاجية بصرف النظــر عن أى اعتبارات أخرى) • بينمــا التنظيم العضوى فهو يركز على احتياجات العــاملين الذين يكونون الهيكل • ولكنه يمكن اخضــاع كلا النوعين للمقارنة فى ضوء عدد من الجوانب التنظيمية ، أو فى ضــوء عدد من جوانب تصميم التنظيم التى سبق بأن ناقشناها فى الجزء السابق • فهناك سبع خصائص هامة تميز التنظيم الآلى عن التنظيم العضوى (انظر الجدول رقم ٢) • ثلاثة من هذه الخصائص هى تقسيم العمل ، التدرج الهرمى للسلطة ، والوظائف والاجراءات . تمثل الاتجاه التقليدى للادارة • بينما الأربع خصائص الأخــرى وهى التحفيز ، النمط القيادى ، علاقات المجموعة ، والاتصالات تمثل العمليات السلوكية التى سبق أن ألقينا عليها الضوء •

---

(٣٠) Tom Burns and G. Stalkar, "The Maragement of Innoration", Tavistock Publishing Company, London, 1961.

فى التنظيم الآلى تقسم الواجبات والمسئوليات على أساس التخصص الوظيفى . فكل فرد لديه دور محدد ومتخصص لكى يؤديه ، ويعمل فى ادارة أو وسط مجموعة تتكون من أفراد يعملون فى نفس التخصص . وخط تجسيع السيارات هو أحد الأمثلة على التخصص الوظيفى ، حيث يؤدى العمال أعمالا أو وظائف روتينية ، ويتحمل كل منهم قدرا صغيرا من المسئولية . وفى التنظيم العضوى نجد أن تقسيم العمل يؤكد على تكبير عمل أو وظيفة كل عامل أو موظف بحيث يمارس أعمالا أكثر تنوعا ، أو اغناء الوظيفة بحيث يمارس عملا متكاملا ويتحمل مسئولية واضحة . ومثال على ذلك شركة فولفو السويدية للسيارات حيث قامت بتكبير واغناء وظائف خط التجميع بها حيث قسمت العمال الى مجموعات أو فرق عمل صغيرة نسبيا ، كل فريق مسئول مسئولية كاملة عن انتاج السيارة بالكامل .

صفات الهيكل التنظيمى	التنظيم الآلى	التنظيم العضوى
١ ــ تقسيم العمل	التخصص وتقسيم العمل على أساس وظيفى	تكبير الوظائف واغناء الوظائف
٢ ــ التدرج الهرمى للسلطة	محدد تماما ومركزى	لا مركزية ومشاركة
٣ ــ الوظائف والاجراءات	راسية ونمطية	مرنة
٤ ــ العمليات السلوكية		
(أ) التحفيز	اقتصادى بالدرجة الأولى	اقتصادى وغير اقتصادى
(ب) النمط القيادى	الاعتماد على السلطة	ديموقراطى
(جـ) العلاقات بين الافراد والجماعات	رسمية ولا تأخذ الاعتبارات الشخصية فى الحسبان	غير رسمية وتراعى العوامل الشخصية والسلوكية
(د) الاتصالات	راسية ونمطية	راسية وجانبية ذات صبغة استشارية

صفات التنظيم الآلى والتنظيم العضوى

جـدول رقم (٢)

أما المظهر الثانى الذى يميز التنظيم الآلى عن التنظيم العضوى فهو « تدرج السلطة » (Hierachy of Authority) . ففى التنظيم الآلى نجد أن السلطة محددة تحديدا واضحا ، كما أنهـا سلطة مركزية بمعنى تركيز السلطات فى أيدى قلة من مديرى الادارة العليا ، وان غالبية الأفراد يعملون فى نطاق محدد ومحدود لا يستطيعون التصرف خارجـه ، وان سلطتهم مقيدة داخل هذا النطاق . ان هذا المظهر يتمشى منطقيا مع مفهوم تقسيم العمـل التقليدى الذى يقول أنه كلمـا زادت درجـة التقسيم والتخصص كلما زادت درجة تحديد وتعريف مراكز ووظائف الأفراد . وعلى العكس من ذلك فالسلطة فى التنظيم العضوى هى على أسـاس اللامركزية ، والأفراد فى المستويات الدنيا يستطيعون أن يتخـذوا عدة قرارات دون الرجوع الى الرؤساء . بالاضافة الى ذلك فان غالبية الموظفين يشتركون أو أن لهم دورا فى اتخاذ القرارات التى تؤثر مباشرة على أعمالهم وبحيث قد لا نجد فواصل واضحة أو مانعة تميز بين العاملين فى درجات أو مستويات مختلفة .

والعـامل الثالث للتمييز بين التنظيم الآلى والعضوى هو توصيف الوظائف والاجراءات . ففى التنظيم الآلى نجد أن الوظائف أو الأعمال وأيضا الاجراءات اللازمة لاتمام هذه الأعمال هى نمطية ومحددة بشكل رسمى . فالموظفون يعلمون بالضبط الاجراءات التى يجب أن يتبعوها فى أى عملية أو موقف أو حالة ويعرفون بالضبط الجـزء من العمـل أو الوظيفـة الموكل اليهم والذى يجب الا يتخطوه ، وهم يؤدون ذلك طوال مدة عملهم بشكل نمطى ومستمر . بينما فى التنظيم العضوى نجد أن الوظائف والاجراءات هى مرنة جدا ، فعندما تحدث مشكلة ما فان الموظف الذى يتأثر مباشرة بهذه المشكلة يستطيع أن يتصدى لها ويحاول

معالجتها بصرف النظر عن التوصيف المحدد للوظيفة والاجراءات فى الترتيب الرسمى (Official Job Classification System)

أما فى مجال العمليات السلوكية ، فان أسلوب التحفيز يميز أيضا بين التنظيم العضوى والآلى . ففى التنظيم الآلى يعتمد المديرون بالدرجة الأولى على الدوافع الاقتصادية لتحفيز العاملين والحصول على التزامهم بالعمل . أى أن اعطاء العاملين أجورا ومكافآت أعلى مقابل الحصول على انتاجية عالية والحفاظ على هذه الانتاجية . بينما يستخدم التنظيم العضوى كلا من العوامل الاقتصادية بجانب العوامل غيرالاقتصادية لتحفيز العاملين حيث لا يعتقد فى كفاية الأولى . فبينما النقود ما زالت لها أهمية ، فإن العوامل الأخرى مثل محتويات الوظيفة واغنائها ، وأن يجد الموظف تقديرا واعترافا به وبعمله من جانب الرؤساء هى أيضا عوامل أساسة لها أهميتها .

وعامل « القيادة » أيضا من العوامل المميزة ، ففى التنظيم الآلى نجد أن القيادة تعتمد كثيرا على السلطة الرسمية المخولة لها . فتعليمات القائد أو المدير هى القانون وعلى المرؤوسين والمعاونين اطاعة الأوامر واتباع التعليمات التى تصدر اليهم . بينما الموقف يختلف فى ظل التنظيم العضوى حيث يميل القائد الى أن يكون ديموقراطيا ، ويؤمن بعنصر المشاركة . وبقدر ما يكون ممكنا يلجأ القائد الى اشراك معاونيه فى مناقشة وتحمل مسئولية القرارات التى ستؤثر على أعمالهم ووظائفهم .

وتختلف التنظيمات الآلية والعضوية أيضا فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد والمجموعات . ففى التنظيم الآلى نجد أن الاتصالات وتوصيل المعلومات هى رأسية وتأخذ صيغة الأوامر أو التعليمات . فالرئيس يعطى الأوامر الى معاونيه (Vertical) وهو يتوقع منهم الاستجابة لها فى الحال (Directive) . أما فى التنظيم العضوى فالاتصالات هى رأسية وأيضا جانبية أو أفقية وذات طابع شورى أو استشارى (consultative) .

فالمديرون يمارسون أيضا عملية اصدار الأوامر الى المعاونين ولكن كل فرد يستطيع أيضا أن يجرى اتصالاته ومناقشاته الجانبية مع نظرائه أو زملائه أينما كان للموضوع علاقة أو تأثير ، أو عندما يجد أن هناك مشاكل ستنشأ نتيجة هذه التعليمات • وهذه هي الطبيعة الاستشارية للاتصالات حيث أنها لا تقف عند حد اصدار الأوامر ولكنها تسمح بتبادل الآراء •

تأثير التكنولوجيا على تصميم التنظيم ونجاحه

هناك العديد من الدراسات حول التكنولوجيا وآثارها • ولكن القليل منها هو الذى اعتنى بدراسة تأثيرها على الهيكل التنظيمى للمنشأة وعلى نجاح هذا التنظيم • ونعرض هنا لثلاث من هذه الدراسات الهامة والرئيسية •

* الدراستان اللتان قام بهما Trist and Bamforth « تريست » و « بامفورث » •

* الدراسة التى قام بها WoodWard « وود وورد » •

دراسة Trist and Bamforth

كما شرحنا ، فان مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية تختلفان فى الطرق التى تستخدم لتحفيز العاملين • فمؤيدو حركة الادارة العلمية يفضلون التنظيمات الآلية حيث يصلون بتقسيم وتجزئة العمل درجة كبيرة ومن ثم يصبح العمل روتينيا ومكررا ، ولكنهم يدفعون أجورا ومكافآت أعلى كوسيلة للتحفيز • ومن وجهة نظرهم فان العاملين يحفزون بالدرجة الأولى عن طريق النقود • ومع ذلك فمدرسة العلاقات الانسانية تفضل التنظيم العضوى وأن العاملين يحفزون بواسطة مجموعة من العوامل ، واحد منها فقط هو العامل المادى • ومؤيدو هذه المدرسة يرون أن الرضاء الوظيفى هو على الأقل له درجة الأهمية كالاثابة المادية فى تأثيرها على انتاجية العاملين •

ومن الدراسات الهامة التى أجريت لفحص الهيكل التنظيمى ذى الدرجة العالية من التخصص الوظيفى وتقسيم الأعمال وتأثير ذلك ليس فقط على رضاء العاملين بوظائفهم ولكن أيضا على درجة انتاجيتهم ، هى تلك الدراسة التى قام بها كل من Bamforth- Trist (٣١) فى انجلترا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية . وان كانت نتائج تلك الدراسة لم تحل الخلاف بين المدرسة التقليدية لحركة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية فيما يتعلق بالتأثير النسبى للعوامل المادية على التحفيز ومدى درجة أهميته : الا أنها كونت أساسا للمناهج الحديثة المقترحة لتصميم الهياكل التنظيمية .

المشكلة : المشكلة الرئيسية التى تواجهها انجلترا منذ عدد من السنوات هى أن التكنولوجيا بها قد أصبحت عتيقة أو معمرة . ولأن الثورة الصناعية قد ولدت فى انجلترا فقد واجهت الدولة صعوبة كبيرة سواء فى بناء تكنولوجيا جديدة أو فى كسب تعاون النقابات العمالية الى جانب هذه المحاولات . فقد كان من الطبيعى أن ترفض النقابات العمالية التنازل عن مزايا ومكاسب أساليب العمل التقليدية ، مثل استخدام عدد أكثر من العمال الذى يمكن استخدامهم لانهاء نفس العمل ، أو تقليل ساعات العمل ومن ثم استخدام عدد أكثر من العمال ، واكراه أصحاب العمل على ذلك (feather dedding) . وعلى العكس من ذلك فانه كثيرا ما يقال بأن اليابان وألمانيا الغربية كانتا أكثر حظا خلال الحرب العالمية الثانية لأن التكنولوجيا عندهما قد حطمت تماما وان هذا قد أرغمهما على تكوين تكنولوجيا ونمط صناعى جديد وأكثر مناسبة وأكثر كفاءة .

فبعد الحرب العالمية الثانية قررت الادارة العليا فى شركات الفحم

---

(٣١) Eric Trist and K. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of Longwall Method of Coal-Getting", Human Relations 4, 51, pp. 3-38.

الكبيرة بانجلترا ضرورة التغيير نحو الحديث . ولتحقيق هـذا الهدف فقد قدموا فنون الانتاج النمطى لتعدين الفحم . ففى انجلترا يتم تعدين الفحم بالأسلوب التقليدى بواسطة فرق عمل ، يتراوح عدد أفراد الفريق بين اثنين الى ثمانية رجال ، ويعمل كل فريق مستقلا عن الآخر وفى جزء محدد أو معين من المنجم . ولصغر حجم كل فريق ولكونه يعمل فى ظروف عمل خطيرة فان درجة التماسك بين أفراد كل فريق هى درجـة عالية . وان كل فرد ينظر الى زميله على أنه أخ له لدرجـة أن الفريق يشـعر بمسئوليته عن حالة عائلة العضو الذى يتوفى خلال العمل .

والفحم فى المناجم الانجليزية على شكل عروق ذات أسماك مختلفة . ولتحديث طريقة استخراج هذا الفحم فقد غير المهندسون المسئولون خط التجميع بحيث أصبح يعمل عليه خمسون عاملا وذلك بدلا من فرق العمل الصغيرة التقليدية . وقد أدى ذلك الى ضيق المسافات بين عمال المناجم ، حيث أصبحت المساحة التى يعمل فيها العامل عبارة عن ١ × ٢ ياردة ، ومن ثم أصبح كل عامل يعمل فى حدود مساحة محدودة وضيقة على طول خط التجميع مما أدى الى أن بعض العمال قـد لا يرى البعض الآخـر الذى يعمل فى النفق وأن وسيلة التحادث بينهما هى عن طريق ارتفـاع الأصوات . وقد كانت النتيجة انخفاضا كبيرا فى الانتاجية .

العلاج : عند هذه النقطة قام « تريست » ومعه بعض الباحثين فى العلوم السلوكية من معهـد تافيستوك (Tavistock Lnstitute of London) باجراء استقصاءات ومقابلات مع بعض عمال المناجم وتحليل نتائجها . وقـد تبين للباحثين أن كثيرا من العـاملين يخضعون لعوامل وضغوط نفسية شـديدة وبدأوا يفقدون شعورهم بذاتيتهم بل وبرجولتهم . وهذه النتيجة الأخيرة لها أهمية خاصة ، فعامل المنجم يتميز بالقوة والاستقلالية والرجولة الفردية (٣٢) ومن المهم أن يحتفظ بهـذه الصفات .

---

(٣٢) J. Goldthorpe, et al., The Affluent Worker, Industrial Attitudes and Behavior, London, 1968.

ولازالة هذه المشاكل فقد عدل الباحثون طريقة خط التجميع . فقد أعادوا ترتيب مراحل العمل وأسلوبه بحيث يستطيع العمال أن يتفاعلوا معا بشكل أكثر سهولة وراحة ، كما أجروا تعديلا فى أماكن العمل بحيث يستطيع كل منهم أن يحادث زملاؤه بصورة أسهل وبحرية أكثر . والأهم من ذلك فقد عدل أسلوب الادارة بحيث يشجع العمال على الاشتراك فى القرارات التى تؤثر مباشرة على عملهم وتنظيم أعمالهم . كما ترك للعمال — على سبيل المثال — أن يضعوا مجموعة من القواعد التى تنظم طريقة دفع أجورهم وطريقة تحديد أعمالهم وكمياتها وتوزيعها على ثلاث ورديات . وقد كانت النتيجة أن زادت الانتاجية بشكل واضح ، كما اختفت علامات الضغوط النفسية التى كانوا يشعرون بها .

النظام الفنى الاجتماعى (Sociotechnical System) :

وبناء على ما تقدم بدأ الباحثون ينظرون الى أى منظمة على أنها نظام « فني اجتماعي » أى أن المطالب الرسمية للمنظمة يجب أن ترتبط وتنسجم أو لا تتعارض مع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد . وفى الواقع فقد كان عمال المناجم ولعدة قرون يعملون فى تنظيم عضوى حيث كان يسمح لفرق العمل بتنظيم وتحديد أعمالهم وأيضا الاجراءات اللازمة لانهاء هذا العمل وكانت تعطى لهم المرونة الكافية فى هذا المجال، ومن ثم تم اعفاء وظائف عمال المناجم بحيث كان كل فريق مسئولا فى النهاية عن استخراج كمية معينة من الفحم . وبالاضافة الى ذلك فقد كانت هناك عوامل تحفيز غير اقتصادية متعددة .

وعندما قام المهندسون بتغيير تنظيم وأساليب العمل والتوجيه من الأساليب التقليدية الى الأساليب الحديثة فانهم فى الواقع غيروا التنظيم الآلى (خط التجميع التقليدى) الى التنظيم العضوى . فقد أدى التطرف فى استخدام التنظيم الآلى الى عدد من السلبيات ، كشعور العمال بأنهم فقدوا كيانهم ، بجانب انخفاض درجة رضائهم عن وظائفهم ، بما أثر على

مستوى الانتاجية • ومن ثم قام « تريست » وزملاؤه من الباحثين بتحويل الخط الادارى الى الادارة بالاشتراك واعادة تصميم خط التجميع حتى أصبح التنظيم أقل آليـة وأكثر عضوية •

١ — دراسة مناجم تافيستوك للفحم لم تقـر بأن نظام تقسيم وتجزئة العمل والتخصص فى حد ذاته غير فعال أو أنه أسلوب غير مرغوب• ولكنها أشارت الى أنه سواء كانت هنـاك تجـزئة للعمـل والتخصص أو أى أسلوب عمل أو تكنولوجيا أخرى لا تأخذ فى حسبانها الاعتبارات الانسانية واحتياجات الأفراد كبشر ، فان النتيجة المحتملة هى انخفاض الرضاء الوظيفى ومن ثم الانتاجية •

دراسة « وود ورد » Woodward Study

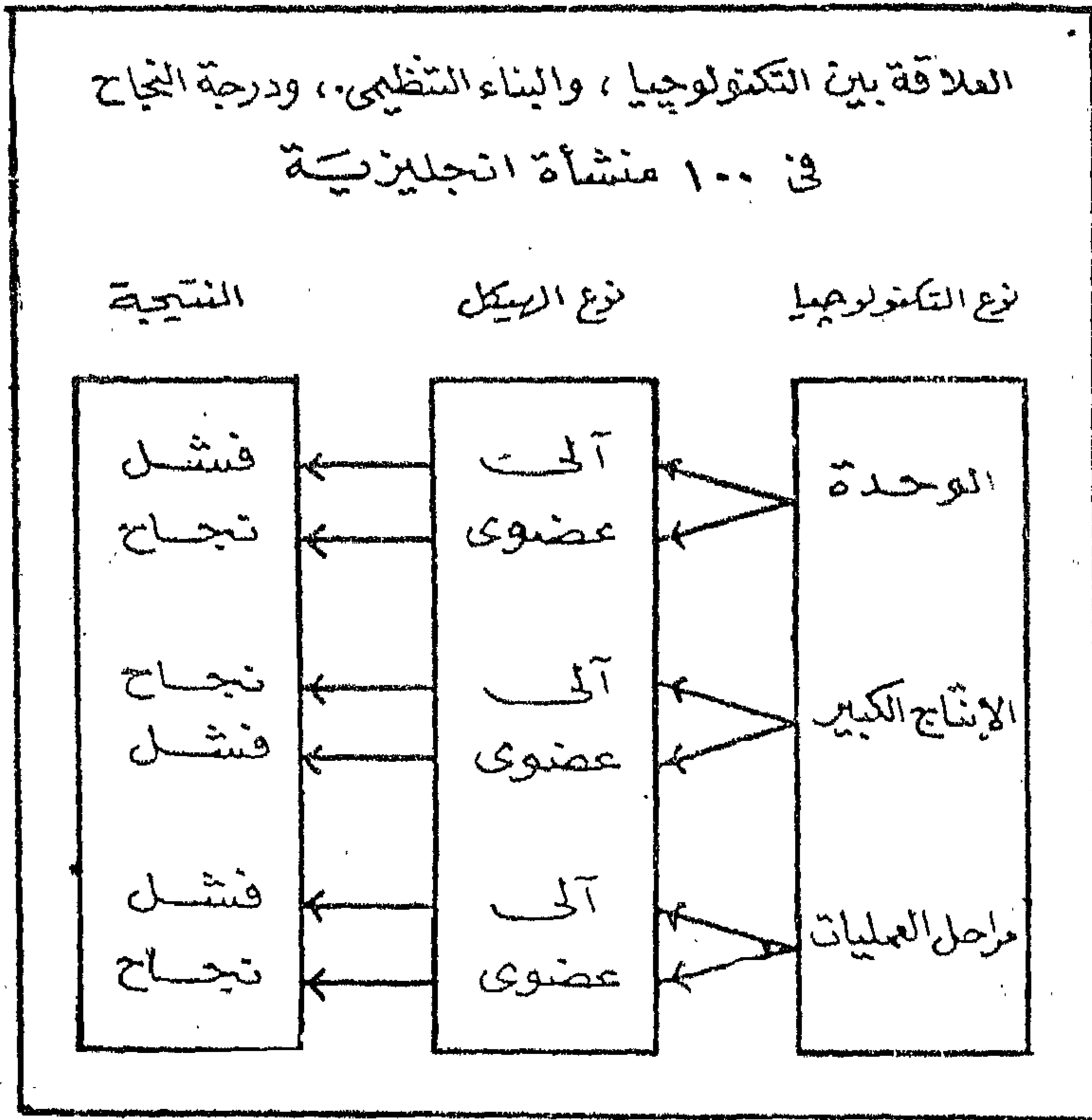
فى عام ١٩٦٥ أعلنت « جوان وود وورد » وزملاؤها نتائج دراسـة كبيرة أجروها على مائة شركة انجليزية • ولهـذه الدراسة أهميتها لأن « جوان » كانت قادرة على تحديد العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة فى المنشأة وبين الهيكل التنظيمى وبين درجة النجـاح • وقد وجدت أن التمييز بين الهيكل الآلى (Mechanistic Structure) والهيـكل العضوى (Organic Structure) ذا أهمية لفهم تلك العلاقة •

فقد قسمت « جـوان » المـائة شركة الى ثلاث مجموعات رئيسية طبقا لنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها • وتحت النـوع الأول وهو الانتاج بالقطعة أوبالطلبية حسب مواصفات مطلوبة unit Technology فان المنشأة تنفق أموالا أكثر على تكلفة العمل بالنسبة الى ما يستثمر فى الآلات • وذلك كما يحدث مثـلا بالنسبة لبعض مصانع الأثاث المنزلى والذى يتطلب فقط عمالة ماهرة وذات أجور عالية • بينما النوع الثانى من التكنولوجيا فهو الانتاج النمطى الكبير (Mass Production)

والذى تنفق فيه المنشأة أموالا كبيرة على العمالة بجانب استثمارها الكبير أيضا فى الانفاق على الآلات والمعدات ، وذلك كما هو مشاهد فى مصانع انتاج السيارات . أما النوع الثالث فهو طريقة الانتاج الأتوماتيكى الذى يمر بعدد من العمليات والمراحل المتعاقبة Process automated TechnoLogy كمصانع تكرير الزيت أو مصانع الغزل والنسيج أو مصانع الكيماويات . وفى هذا النوع من الصناعات لا ينفق الكثير على تكلفة العمالة بينما ينفق كثير على المعدات الرأسمالية .

وقد حددت الدراسة درجة نجاح لكل شركة من الشركات المائة على أساس مقاييس النجاح التقليدية المعروفة مثل الربح الصافى ونصيب الشركة من السوق . وقد كانت معظم الشركات الناجحة من النوع الأول (Unit – type) هى التى تطبق التنظيم العضوى ، ومعظم الشركات غير الناجحة هى التى كانت تتبع التنظيم الآلى ، (انظر الشكل رقم ٧) ، وجاءت نفس النتيجة بالنسبة للشركات ذات النوع الثالث من التكنولوجيا (العمليات الانتاجية) . بينما الاتجاه كان العكس بالنسبة للشركات التى تعمل على أساس الانتاج النمطى الكبير حيث كانت معظم الشركات الناجحة هى التى تستخدم التنظيم الآلى ، وغير الناجحة هى التى كانت تستخدم التنظيم العضوى .

ومن ثم استخلصت الدراسة أنه ليس هناك طريقة واحدة نموذجية لتنظيم المنشأة : ولكن المنهج الذى يجب استخدامه فى تنظيم منشأة ما يعتمد بقوة على النظام التكنولوجى الذى تقوم عليه العمليات الانتاجية .



شكل رقم ٧

وقد جاءت دراسة أخرى أكدت تلك النتائج السابقة لدراسة « وود وورد » (٣٣) • ومع ذلك ، فهناك فريق بحث آخر فى انجلترا قام بتحليل مكثف للعلاقة بين نوع التكنولوجيا والهياكل التنظيمية فى ٤١ منشأة ولكنها لم تؤكد نتائج دراسة « وود وورد » الا جزئيا (٣٤) • وفى الواقع ، ان هؤلاء البحاث وجدوا أن حجم المنشأة عامل هام فى الموضوع • وأنه اذا كانت المنشأة من المنشآت الصغيرة فان لنوع

---

(٣٣) E. Harvey, "Technoleg and Structure of Organization", American Sociological Review 33, 1968, pp. 249.59.

(٣٤) D. Hickson, et al., "Operations Management and Organization Structure", Adminstrative Sciene Quarter Ly 14, 1969, pp. 286-309.

التكنولوجيا تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمى ، حيث يكون لنــــوع التكنولوجيا المستخدمة فى هــذه الحالة الغلبــة فى التأثير على المنشأة وأى شيء آخر ، سواء المبيعات أو النشاط التسويقى ، أو النظم المحاسبية، أو غيرها ، هى أنشطة أقل تأثيرا ، يجرى تصميمها أساسا لخدمة المتطلبات التكنولوجية • ومع ذلك ، فان تأثــير التكنولوجيا يكون ضــعيفا فى المنشآت الكبيرة حيث تستطيع الادارة ــ ويجب عليها ذلك ــ أن تسخر كافــة الأنشطة وتؤكد أهميتها جميعا وأن تجعلها كلها بالصورة الناجحة •

وبينما هــذه النظرة أو المراجعة السريعــة لنتائج دراسات « وود وورد » هى مراجعة معقولة ، فانها لم تضعف من أهمية عامل التكنولوجيا، على الأقل بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم نسبيا • وبالاضافة الى ذلك، فان الادارة العليا فى منشأة كبيرة يمكنها أن تبنى أنشطتها بتقسيم المنشأة الى عدد من النظم الفرعية (Subsystem) المستقلة • ومن ثم قد يكون من المتوقع أن يزيد أثر نوع التكنولوجيا على كل قطاع فى هــذه الحــالة •

تأثير البيئة والظروف المحيطة على التنظيم وعلى درجة النجاح

ان العامل الثانى الهــام والذى يؤثر على البناء التنظيمى هو درجة الظروف البيئية والعوامل الخارجية غير المؤكدة (Uncertainty) • وقد أجريت ثلاث دراسات هامة فى هذا المجال ، الأولى بواسطة «الفريد تشاندلر » ، والثانية بواسطة « توم بيرنز » و « ستالكر » والثالثة بواسطة « لورنس » و « لورش » • نعرض لها فيما يلى :

دراســة تشاندلر (Alfred Chandler)

في عام ١٩٦٢ قام هذا الباحث بنشر دراسته حول العلاقة بين الخطط الاستراتيجية للمنشأة والبناء التنظيمي • وقد بني استنتاجه أساسا على تحليل تاريخي لـ ١٠٠ شركة كبيرة • وفي الوقت نفسه قام بتحليل تفصيلى مكثف لأربع شركات ضخمة وهى « ديبون » ، « جنرال موتورز » ، « ستاندرد أويل » ، « سيرز » • وفى هذه الدراسة استخدم «تشاندلر» البيانات والاحصائيات التاريخية ، الملفات والدفاتر والمستندات الداخلية، المراسلات المتبادلة ، وعددا من المقابلات مع أعضاء الادارة العليا ، وذلك في كل من هذه الشركات الأربع •

وجاءت خلاصة البحث أن الخطط الاستراتيجية للشركة تحدد نوع البناء التنظيمي الذى تستخدمه الشركة أو الذي يجب عليها أن تتبعه • والخطط الاستراتيجية بدورها ، تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالشركة • ان المنشأة الناجحة فى أى صناعة أو مجال والتى تستقر نسبيا في الأســواق ، وفى حصولها على المواد الأوليــة ، وفى العمليات الانتاجية ، يجب ألا تنعزل أو تهمل خططها الاستراتيجية ، ويجب أن تتبع البناء التنظيمي الآلى (mechanistic) • ومع ذلك ، اذا حدثت تغيرات سريعة في احتياجات السوق أو فى استخدام عمليات انتاجية جديدة ، فان الادارة العليا عليها أن تعدل من خططها الاستراتيجية من خلال «التنويع» diversification الي خطوط منتجات جديدة • واستراتيجية « التنويع » هــذه تقلل من احتمالات الفشل التى قد تواجهها المنشــأة طالمــا أن الادارة العليــا قد وزعت المخاطــرة باعتمادها على عدد من المنتجات • ومع ذلك ، فالتنويع يتبعه أو يجب أن يصاحبه تنظيم عضوى organic طالمــا أن الادارة العليــا يجب أن تستجيب وبسرعــة للتغيرات في الظروف والعوامل الخارجية المحيطة والتي تؤثر مباشرة على أي من خطوط منتجاتها • وعلي الادارة العليا أن تواجه المنافســة بأن

تسمح للأفراد وأنشطتها ووحداتها للاستجابة بشكل بناء ومعقول ، الأمر الذى لا يحدث من خلال تنظيم مركزى آلى .

دراسة « بيرنز » و « ستالكر » (Burns and stalker)

وكما اقترحت دراسة « تشاندلر » من أن الادارة العليا فى التنظيم الآلى لا يدخل فى اهتماماتها موضوع التنظيم أو اعادة التنظيم اذا كانت المنشأة تسير بنجاح وتعيش وسط ظروف بيئية مستقرة والتى فيها يمكن التنبؤ بنصيبها من السوق من سنة الى أخرى ، ومع ذلك ، وطالما أن العالم والظروف المحيطة — الأسواق ، مصادر المواد الخام ، طبيعة العمليات الانتاجية — فى تغير دائم ، فجميع المنشآت تقريبا فى حاجة — فى آخر الأمر — الى اعادة التنظيم ولو الى درجة ما .

وقد أجرى « بيرنز » و « ستالكر » دراسة فى عام ١٩٦١ (٣٥) لمعرفة أى أنواع اعادة التنظيم هى التى تكون ناجحة عندما تنتقل المنشأة من العمل فى ظل ظروف بيئية وتكنولوجيا مستقرة الى مجالات عمل جديدة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق . وقد ركزا دراستهما على عشرين منشأة انجليزية تحاول الدخول فى مجال صناعة الأجهزة الالكترونية . وقد كانت هذه الشركات تعمل فى ظل نظم تكنولوجية تقليدية متشابهة ، ولها أسواق مستقرة . غير أن مجال الصناعات الالكترونية يتميز بدرجة عالية من المنافسة والحركية . حيث أن الاختراعات والتطويرات فى هذا المجال تستطيع أن تؤثر على نجاح المنشأة بشكل كبير وسريع .

وقد جاءت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة توضح أن التنظيم العضوى كان الأكثر فعالية وكفاءة فى مجال الصناعات الالكترونية ، وبالتالى فى مجال أى صناعة تعمل فى ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفى ظل منافسة واضحة . وأن التنظيم المرن والذى يتميز بالسلاسة وعدم الجمود

---

(٣٥) T. Bunrs and G. Stalker, Op. cit.

ضرورى للمنشأة لكى تستطيع أن تتفاعل وتتجاوب سريعا مع أى تغيرات فى الظروف المحيطة . واذا استخدمت المنشأة منهجا آليا أو تنظيما آليا ، فان تنظيمها وبناءها البيروقراطى سوف يضعف كثيرا من استجاباتها للمنافسة ولعوامل البيئة المحيطة بها ، وذلك مثل تصرفات المنافسين ، تصرفات الموردين ، تغير القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة ، تصرفات نقابات العمال ، تغير شكل السوق ، وهكذا .

دراسة « لورنس » و « لورش » (Lawrence and Lorsh)

وتأسيسا على دراسات تشاندلر وبيرنز وستالكر ، فانه يبدو واضحا أن التنظيم الآلى يمكن أن يكون فعالا عندما تكون ظروف البيئة والعوامل المحيطة مؤكدة ، وأن التنظيم العضوى هو المفضل فى ظل الظروف غير المؤكدة . ومع ذلك ، فان هاتين الدراستين السابقتين لم تتعرضا للطريق والوسائل الفنية الخاصة التى يمكن للادارة العليا استخدامها لتغيير تنظيم المنشأة فى محاولتها للاستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية ، الأمر الذى تعرضت له دراسة « لورنس ولورش » التى أجرياها فى عام ١٩٦٧ (٣٦) والتى نلخصها فيما يلى :

درجات التأكد : اختار الباحثان ثلاثة أنواع من الظروف البيئية لتحليلها . وتم تعريفها بعدد من المعايير ، مثل عدد الاختراعات والابتكارات التى تمت وعدد الشركات التى تعمل فى نفس الصناعة خلال وقت معين .

ومن كل نوع من أنواع الظروف اختارا صناعة ممثلة لاخضاعها للدراسة . والنوع الأول من الظروف المحيطة هو الذى يعمل فى ظل درجة عالية من التأكد . وقد تم اختيار صناعة الأوعية (Containers) (التى تستخدمها الشركات المعبئة أو شركات المعلبات وغيرها وذلك مثل الزجاجات والأنابيب والعلب وغيرها) . وحيث أن هذه الصناعات تعمل

---

(٣٦) P. Lawrence and J. Lorsh, op. cit.

فى ظل تكنولوجيا مستقرة ، وأحجام مبيعاتها يمكن التنبؤ بها نسبيا على مدار الوقت • ففى خلال السنوات الماضية لم يحدث غير القليل من التطويرات على تلك الصناعة وأيضا لم تدخل هذه الصناعة غير عدد قليل من الشركات الجديدة •

وبالنسبة للنوع الثانى من الظروف البيئية المحيطة فهى التى تتميز بدرجة متوسطة من التأكد • وقد اختار الباحثان صناعة الأطعمة لتمثل هذه الحالة • فمع أن هناك من التغييرات التطويرية التى تحدث فى هذه الصناعة وأن أحجام مبيعات كل شركة تتغير على مدار السنوات ، فان المستقبل ممكن التنبؤ به نسبيا • فشركة الأطعمة الأمريكية العامة وغيرها من الشركات الكبيرة فى نفس المجال قد أهملوا لعدد من السنوات الرغبة الكبيرة للأطعمة الطبيعية الى أن أدركوا أن الشركات الجديدة وان كانوا منافسين صغارا قد أخذوا منهم نصيبا من السوق والعملاء ليس صغيرا • ومن ثم دخلت تلك الشركات الكبيرة بنجاح فى هذا المجال باتناجها أطعمة طبيعية خاصة بها والتى أصبح الكثير منها شائعا ومعروفا •

وأخيرا ، فهناك مجموعة الظروف البيئية غير المؤكدة والتى تتميز بعدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية • وذلك مثل صناعة البلاستيك حيث يحدث فيها التطوير بسرعة واضحة ، ومن ثم قد يتغير موقف الشركة بنفس درجة السرعة اذا لم تستجب باستمرار لتغير احتياجات عملائها والتصرفات والمناهج والأساليب الجديدة للمنافسين •

درجة التأكد والهيكل التنظيمى : فى كل من الصناعات الثلاث المذكورة ، قام « لورلس » و « لورش » باختيار شركة ناجحة وأخرى غير ناجحة • وتمت مقارنة الهياكل التنظيمية للشركات الناجحة بالشركات غير الناجحة (الجدول رقم ٣) •

جـــدول رقم (٣)

استراتيجيات التنظيم

الصنــاعة	الظــروف	التصميم التنظيمى الناجح
صناعــة الأوعية	درجة عالية من التأكد والقدره على التنبؤ	تنظـيم آلى
صناعــة الاطعمة	درجة متوسطة من التأكد والقدره على التنبؤ	التحرك تجـاه التنظيم العضوى ، منسقين (Lntegrators) أو فرق تنسيق Team Integrators
صناعــة البلاستيك	درجة عالية من عـدم التأكد وعدم التنبؤ	تنظيم عضوى : اقسـام رسمـية للتنسيق

ففى صناعة الأوعية ، تلك التى تعمل فى ظل ظروف عالية التأكد ، جاءت الشركة الناجحة هى التى تستخدم التنظيم الآلى • وطبقا لاستنتاج الباحثين ، « لورنس ولورش» ، ان التدرج الهرمى البيروقراطى والذى يتضمن تحديدا وتوصيفا جامدا للوظائف والاجراءات هو أسلوب فعال لادارة وتنسيق العمل • فطالمـا أن التطورات والتغييرات نادرة فان مشاغل واهتمامات الادارة العليا هى جـودة المنتجات التى يقدمونهـا والتوصيل الجيد للخدمات وللمنتجات الى العملاء والاعداد والتنفيـذ السليم لجداول الانتاج والتسليم ومن ثم يتحقق رضاء العمـلاء • فاذا بدأت عمليات التنسيق والاتصالات فى الاخفاق فان الادارة العليا يمكنها تحقيق التنسيق والتكامل عن طريق اتبـاع التنظيم الآلى والاجراءات البيروقراطيـة •

ومع ذلك ، فان التنظيم الآلى والتدرج الهرمى الذى يتضمنه ، ثبت عدم مناسبته فى شركات صناعة الأطعمة والتى تميزت ظروفها بدرجة متوسطة من عدم التأكد . ولمواجهة مشاكل التنسيق فى هذه الشركات فقد اعتمدت الشركة الناجحة على ما يسمى « منسقين » أو « موحدين » Integrators وهم عبارة عن أفراد تكون مسئوليتهم تولى عملية التنسيق على أعمال الأقسام التى تعتمد على بعضها أو على أنشطة بعضها . ولا يمكن تصنيف هؤلاء المنسقين الى تنفيذيين Line واستشاريين Statf . ولكن ، فان لهم سلطة كافية لضمان أن المديرين التنفيذيين الذين تتداخل أعمالهم — أو جزء منها — وتعتمد على بعضها ، يعملون تجاه الأهداف العامة للمنشأة .

كما جاءت النتائج فيما يخص الشركات التى تعمل فى ظل ظروف عالية من عدم التأكد والتى مثلت بشركات صناعة البلاستيك ، تبين أن الشركة الناجحة تستخدم شكلا أكثر رسمية لوضع المنسقين . فلضمان أن الأقسام التى تعتمد على بعضها قد نسقت أنشطتها وتستجيب سريعا للتغيرات فى الظروف المحيطة فان الشركة الناجحة قد كونت فى التنظيم أقساما رسمية للتنسيق (Departments of Integration) حيث تقوم بجانبين من الأعمال ، التنسيق بين الوحدات المعنية وأيضا متابعة العوامل والظروف الخارجية وخاصة تلك التغييرات التى قد تؤثر على الموقف التنافسى للمنشأة .

وقد وجد « لورنس » و « لورش » ميلا من جانب المنشآت للتحرك من التنظيمات والمناهج الآلية نحو العضوية وذلك بقدر تحرك الظروف الى حالة عدم التأكد . ومن ثم كلما زادت درجة عدم التأكد فى الظروف المحيطة وأرادت المنشأة أن تزيد من درجة استجابتها للتغير

فى هذه الظروف ، كلما اعتمدت المنشأة وبقوة على ايجاد هؤلاء المنسقين وتكوين أقسام تنسيقية جديدة •

المنشاة كنظام للمعلومات

فى عام ١٩٧٣ قام « جالبريث » (Jay Galbraith) (٣٧) بمحاولة دمج جميع الدراسات التى تمت حول موضوعات التكنولوجيا والظروف البيئية غير المؤكدة • ومع ذلك ، فقد حولت دراسته النظر والتركيز عن التكنولوجيا والظروف غير المؤكدة • فالمنشأة طبقا لنظرية ومبادىء جالبريث هى نظام لتهيئة المعلومات والتعامل بها • فالأفراد والمجموعات يجب أن ينسقوا جهودهم اذا أرادت المنشأة النجاح لنفسها ، ولكن اذا كانت قنوات المعلومات فى المنشأة لا تعمل بكفاءة ، فانه غالبا ما يكون من الصعب بل ومن المستحيل تنسيق هذه الجهود • فمنشأة ما ربما تخسر مناقصة ما فى عملية حكومية كبيرة لأن الادارات المختلفة المعنية كادارة الانتاج أو التشغيل وادارة التمويل فشلت فى توفير المعلومات والبيانات الكافية لفريق العمل الذى عهد اليه باعداد وتقديم مشروع التعاقد • أو أن منشأة أخرى ربما لا تستجيب بشكل صحيح فى مواجهة منافس جديد لأن اداراتها لديها فقط فهم جزئى لحجم النشاط والسلوك الذى يبذله ذلك المنافس الجديد •

اربع استراتيجيات :

عندما لا تستطيع المنشأة أن تهيىء وتعالج المعلومات بكفاية ، فان عمليتى الاتصالات والتنسيق يصيبهما الخلل والاخفاق • ومن ثم فالمنشأة التى تواجه مشكلات عليها اما تخفيض حاجتها الى تهيئة قدر من المعلومات ،واما أن تزيد من قدراتها وامكانياتها على تحقيق ما تحتاجه من المعلومات (أنظر جدول رقم ٤) •

(٣٧) G. Galbraith, op. cit.

جـدول رقم (٢)

الاستراتيجيات الأربع لتهيئة المعلومات
طبقا لجالبريث

(أ) لتخفيض الحاجة الى المعلومات :
١ ــ تنمية الموارد المهملة أو موارد اضافية (مثل زيادة عدد الموظفين) •
٢ ــ تكوين وحدات ذاتيــة •
(ب) لزيادة القدرة والامكانيات اللازمة لتوفير المعلومات :
١ ــ استثمار رأسى فى نظم المعلومات (مثل الكومبيوتر)
٢ ــ خلق علامات جانبية (أفقية) تقطع خطــوط السلطة (مثل مصفوفة التنظيم) •

فطبقا « لجالبريث » ، يجب تقييم عنصرى التكنولوجيا والظروف البيئية المحيطة غير المؤكدة على أساس تأثيرهما على عملية تهيئة المعلومات فى المنشأة •

فاذا قررت شركة ما تخفيض حاجتها الى قــدر من المعلومات فان فى استطاعتها اتباع استراتيجيتين • الأولى ، فى امكانهــا أن تزيد من استخدامها للموارد المهملة أو التى لم يتم استخدامها بدرجة كافية أو لموارد اضافية ، بمعنى أن فى استطاعة المنشأة أن تزيد من درجة انتاجية مواردها ــ الأفراد والمواد وغيرها ــ لكى تقدم وتنتج أكثر بدون أن تزيد فى الواقع من مستويات أدائها السابقة • وعلى سبيل المثال ، اذا كانت منشأة ما تواجه صعوبات فى التزامها بمواعيد التسليم فانه يمكنها زيادة عدد الموظفين أو زيادة المدة المحددة للتسليم أو للانتهاء من كل عملية • والاستراتيجية الثانية ، أن المنشأة يمكنها أن تقسم عملهــا الى مجموعات من الأعمــال ،

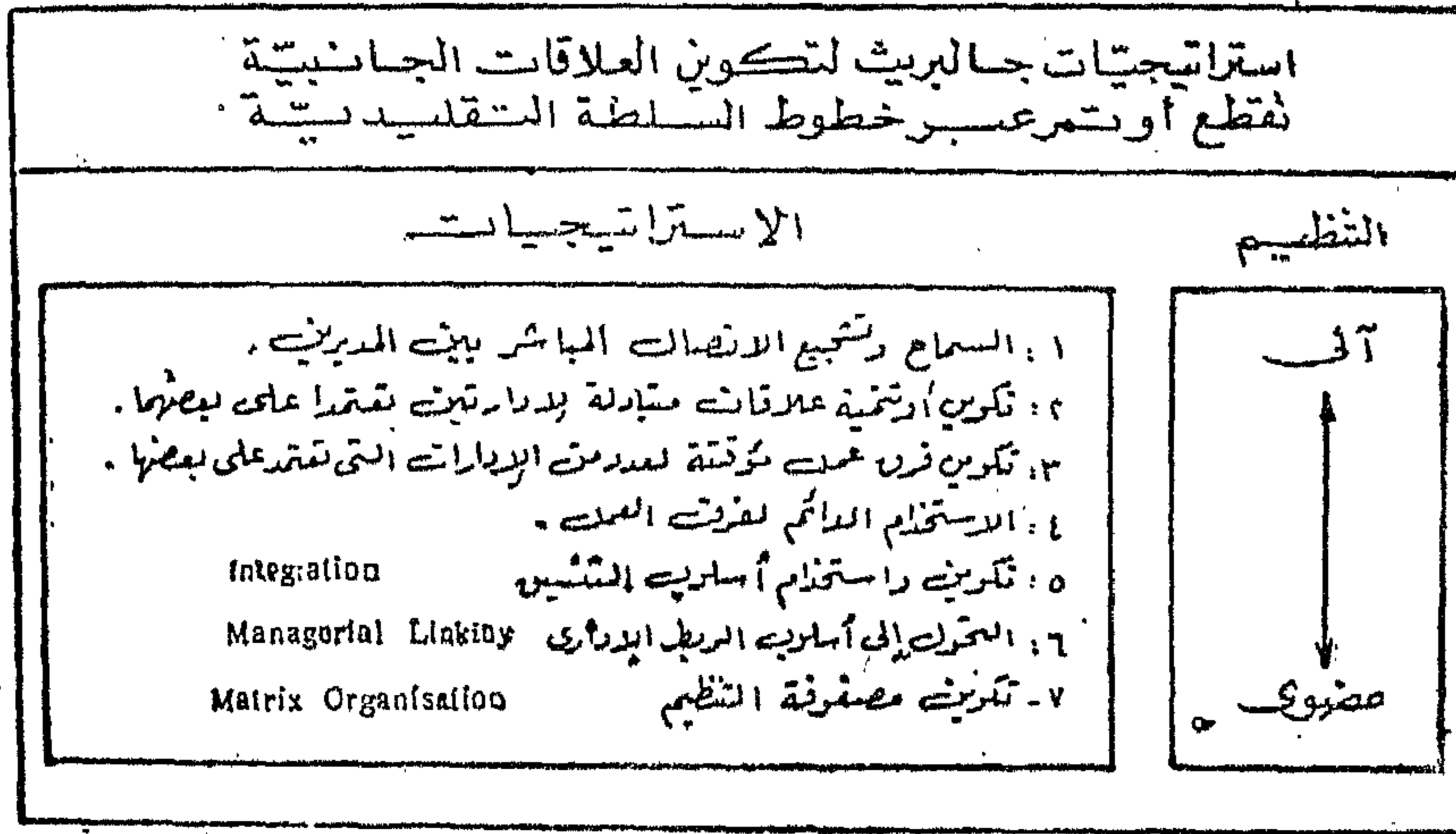
الذاتية الكاملة ، يتولى منها مجموعة عمل Work group لديها جميع الموارد والامكانيات التى تحتاجها لأداء وظائفها • واذا كانت هذه المجموعات لا تعتمد على بعضها وليست فى حاجة الى آن تعمل معا ، فان مشكلة التنسيق بينها سوف تنتهى أو تقل •

ومن الطبيعى فان تكلفة استخدام كل من هاتين الاستراتيجيتين ربما تعوق استخدامها •

أما اذا قررت المنشأة زيادة قدرتها للحصول على المعلومات المطلوبة وتهيئتها ، فان لديها أيضا استراتيجيتين • أولهما ، أنه فى استطاعتها أن تزيد من استثمارها رأسيا فى نظم المعلومات بما يعمل على زيادة سرعة عمليتى الاتصال والتنسيق من مستوى ادارى هرمى الى ما يليه • والاستراتيجية أو البديل الثانى هو تكوين علاقات جانبية (Lateral relations) أو ما يسمى بمواقع اتخاذ قرارات جانبية تقطع أو تمر عبر خطوط السلطة الموجودة فى التنظيم(Lateral Decision Process) فاذا اختارت المنشأة هذه الاستراتيجية فانها فى الحقيقة تتحرك من التنظيم الآلى نحو التنظيم العضوى ومن ثم السماح للعاملين بالاتصال مع بعضهم والتعامل مع المشاكل بشكل مباشر دون الرجوع الى رؤسائهم• وفى امكانها أيضا أن تستخدم منسقين (Integrators) ، هؤلاء الذين يعملون على جعل قنوات الاتصال بين الادارات « مفتوحة » •

سبع خطوات :

اذا قرر المدير استخدام استراتيجية تكوين علاقات جانبية أفقية (مراكز أفقية جانبية لاتخاذ قرارات) ، فان عليه أن يلجأ الى سبع خطوات تهيىء وتعمل على تحول المنشأة من البناء أو الوضع الآلى الى العضوى (أنظر شكل رقم ٨) •



وعلى المدير أن يستخدم هذه الخطوات بالترتيب ــ حيث أعلى درجة فى الآلية الى أعلى درجة فى العضوية ــ وبتوقيتات معقولة حتى يتمكن من أن يزيل المشاكل المعينة بالمنشأة . وقد يتوقف بعد الخطوة الثالثة اذا كان التنسيق بين الأفراد والمجموعات قد ثبت توافره بوضوح . ومن ثم فالمدير يحدد أين يقف متى وصلت المنشأة الى أمثل الدرجات من التنظيم العضوى ، ذلك الذى يتناسب مع أهدافها .

فأولا أو فى بادىء الأمر ، عندما تكون هناك مشاكل تنسيقية بين ادارتين تعتمدان على بعضهما ، فان مديريها ربما يستطيعان تقليل المشكلة عن طريق « الاتصال المباشر » ومن المفضل أن يكون هذا الاتصال غير رسمى ووجها لوجه ، حيث يجب على المديرين أن يواجها المشكلة مباشرة ولكن بالصورة التى لا تصدع الموقف أو النتائج . فاذا أخفق هذا التكتيك فتستطيع المنشأة أن تكون ذلك الدور من العلاقات التبادلية (Liasion Role) والذى يربط بين ادارتين تعتمد أنشطتهما على بعضها . أما الاختيار الثالث هو تكوين فريق عمل مؤقت Task Force لتناول هذه العلاقات التبادلية التنسيقية . وكما يقتضى نظام فريق العمل ، فان الأعضاء يختارون ويسحبون من كافة تلك الادارات التى يجب التنسيق

بين أعمالها . والاخفاق مع أسلوب فرق العمل قــد يؤدى الى اللجوء والانتقــال الى استخدام المنســقين (Lnte-rators) الذين يكونون مسئولين عن نشاط التنسيق وان لم تكن لديهم السلطة التى تجعل المديرين التنفيذيين يقبلون اقتراحاتهم . واذا لم ينجح هــذا الأسلوب ويؤدى هدفه بسلاسة ودون مشاكل وتعقيدات فانه يمكن ابداله بنظام « الربط الادارى » Managerial Linking Role حيث يمكن اعطاؤهم القوة والسلطة لارغام المديرين التنفيذيين على تنسيق أعمالهم . واذا لم تنجح كل هــذه الخطــوات فان الادارة العليا يمكنها الاعادة الشاملة للتنظيم وذلك باستخدام مصفوفة التنظيم Matrix Crgenization .

ان الصــورة الحسنة لمنهج « جالبريث » من النظرة الى المنشأة كنظام لتهيئة وتبادل المعلومات Information-Processing System فى أنه يزود المديرين بمجموعة من الخطوات المرشدة والتى يمكن اتباعها لتنظيم أو اعادة تنظيم منشآتهم . فبينما أن الحاجة واضحة الى مزيد من البحوث التطبيقية لتحديد مدى نجاح هذا المنهج عمليا ، فانه قد وحــد ونسق وأدمج بين عــدد من الموضوعات والأساليب النظــرية والعملية فى مجال اقامة وتنظيم منشآت تتوافر لها الكفاية والفاعلية .

تلخيص :

هناك نوعان رئيسيان من البناءات أو التصميمات التنظيمية ، آلى وعضوى . التنظيم الآلى يتصف بدرجة عالية من البيروقراطية والجمود أو الصلابة أو عدم المرونة . بينما التنظيم العضوى يتميز بالمرونة والميل الى عدم الرسمية (informal) . ويقع هذان النوعان على طرفى امتداد يمثل نوع التنظيم بحيث أنه يمكن وصف معظم المنشآت بأنها أكثر آلية أو أكثر عضوية .

وهناك عاملان رئيسيان وهامان لتحديد ما اذا كانت المنشآت تستخدم البناء الآلى أو العضوى لتحقيق النجاح ، وهما التكنولوجيا المستخدمة

والظروف البيئية المحيطة غير المؤكدة فقد بينت دراسة « مناجم فحم تافيستكوك » أن المنشأة لا تستطيع بسهولة أن تتحول من التنظيم الآلى التام الى التنظيم العضوى التام . ومن هذا التصور فانه يمكن النظر الى المنشأة على انها نظام « فنى اجتماعى » (Sociotechnical System) تلك التى يجب أن تتمشى فيها الاحتياجات الرسمية للمنشأة وأهدافها مع احتياجات الأفراد العاملين وأهدافهم . كما بينت دراسة « وودوورد » أن المنشآت الناجحة التى تستخدم تكنولوجيا الانتاج حسب الطلبية Unit Technology أو حسب مراحل العمليات Process Tech. هى التى تستخدم بشكل عام التنظيم العضوى ، أما المنشآت التى تعمل تحت نظام الانتاج الكبير Mass Production Tch عادة تعتمد على التنظيم الآلى . ومع ذلك ، فقد رأت دراسة « ديريك بو » و « دافيد هيكسون » أن عنصر التكنولوجيا يكون له تأثيره فقط بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم نسبيا .

وقد بين البحث الذى قام به « تشاندلر » حول الظروف البيئية غير المؤكدة أن المنشآت التى تتبع استراتيجية « التنويع » وجدت أن التنظيم العضوى هو الأكثر فعالية لتحقيق التنسيق بين اداراتها المختلفة . وقد أكدت دراسة «بيرنز» و «ستاكلر» بوجه عام هذه النتيجة . أما دراسة « لورنس » و « لورش » فقد ذهبت أبعد من ذلك بأن بينت أن المنشأة الناجحة التى تعمل فى ظل الظروف غير المؤكدة هى التى استخدمت المنسقين (Integrators) وهم أولئك الذين يكونون مسئولين عن التنسيق بين الأنشطة أو الأقسام التى تعتمد على بعضها .

وقد قام « جالبريث » بتوحيد ودمج كل هذه الأفكار بتعريفه المنشأة كنظام لتجهيز المعلومات وتبادلها وانها تتحرك وتتأثر فى حدود ذلك . وأن التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة تؤثر مباشرة على تيار وتدفق المعلومات فى المنشأة . فاذا كان هذا التيار بين الأفراد والمجموعات الذين تتداخل أعمالهم وتعتمد على بعضها اصابه الخلل وأصبح يمثل مشكلة فانه فى استطاعة المنشأة اما أن تقلل احتياجاتها من

المعــلومات المطلوبة أو أن تزيد من قدرتها على الحصــول عليها . فاذا ما قررت المنشأة أن تقلل من حاجتها الى قدر من المعلومات فان فى امكانها اما أن تنمى موارد وطاقات مهملة (Slack) لم تستغل بكفاية (اضافية) ، أو تكوين وحدات مستقلة تتمتع باكتفاء ذاتى Self contained units أما اذا اختارت المنشأة أن تزيد من قدرتها على تجهيز المعلومات اللازمة ، ففى امكانهــا اما أن تزيد من استثمارها الرأسى فى نظم المعــلومات ، أو تكوين واستخدام أسلوب عمليات اتخاذ القرارات الجانبية أو الأفقية (Lateral dicision processes or laterel relations) تلك التى تقطع أو تمر عبر خطوط السلطة التنفيذية .

وبالنسبة للمنشآت التى تستخدم ذلك الأسلوب الأخير ، فان التمييز بين التنظيمات الآلية والعضــوية يصبح هاما جــدا . فطبقــا لأفكار « جالبريث » ، يستطيع المدير أن يتخذ سبع خطوات تتحرك المنشأة من خلالها من الوضع والتنظيم الآلى الى العضــوى . ويستطيع المدير أن يستخدم تلك الخطوات فى تسلسل ومتابعة ــ ومن ثم يستطيع أن يتوقف عند احداها ــ حتى يحدد أن المنشأة قد حققت أو وصلت الى درجــة ونوع كاف من التنسيق يحقق لها النجاح الذى تراه . هــذه الخطوات هى : تنمية الاتصال المباشر بين المديرين ؛ تنمية وتكوين أدوار للعلاقات المتبــادلة لكى تربط بين الادارات التى تؤثر وتعتمــد على بعضها ؛ استخدام لفرق العمل المؤقتة لتنسيق عمل مجموعة من الادارات ؛ تكوين فرق عمل دائمــة فى التنظيم ؛ تكوين مناصب تنسيقية Integrating Position (منسقين أو أقسام للتنسيق) والتى لا يكون لأصحابهــا السلطة الرسمية لارغام المديرين التنفيذيين على العمــل والتعاون معا ؛ استخدام مناصب أو أفراد يقومون بدور الربط الادارى Managerial Link وتكون لهم السلطة لأن يقولوا للمديرين التنفيذيين كيف ينسقوا جهودهم وأنشطتهم ؛ وأخيرا ، تكوين مصفوفة التنظيم Matrix Organization

أسئلة للمناقشة :

١ — هل المنشأة الحكومية ، وزارة مثــلا ، أقل تعرضا لضــغوط ومؤثرات الظروف البيئية غير المؤكدة عن المنشآت الخاصة ؟ وهل المنشأة التى لا تهدف الى الربح ، كمدرسة حكومية مثلا ، أقل تعرضا لهــذه الظروف من تلك التى تدار من أجل الربح ؟ ولمــاذا ؟

٢ — ماذا يعنى « لورنس » و « لورش » بالمنسق ؟ وكيف يمكن أن يقــوم بدوره فى التنسيق بين ادارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسئول عن تلك الادارات ؟

٣ — عندما عرف « جالبريث » المنشأة على أنهــا نظــام لتجهيز المعلومات والتعامل بها ، فهل أهمل جانبا عاملى التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة ؟ لمــاذا نعم ولمــاذا لا ؟ وهل تعتقــد أن تعريف « جالبريث » هذا ينطبق على كافة المنشآت ؟

٤ — دراسة « تشاندلر » ترى أن التنظيم يتبع الاستراتيجية ، فماذا يعنى ذلك ؟

٥ — جادلت كل من مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة الادارة العلمية فى أن أسلوبها ومناهجها هى « الطريق الوحيد الأمثل » لادارة المنشــأة (أنظر الفصــل الثانى) . كيف تتفق ولا تتفق دراســات « وود وورد » مع ذلك الموقف ، أى أن هنــاك طريقا وحيدا أفضــل «One best way» لتنظيم وادارة المنشأة ؟

مواقف عملية

الموقف الأول :

احتل السيد / ناصر مركزا فى ادارة التخطيط بشركة كبيرة فى مجال صناعة ذات تكنولوجيا عالية • ومع أنه قد قضى وقته يعمل فى مجال التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل فى الشركة ، فقد عين فى «فريق عمل» لاعادة تنظيم الشركة • فرئيس الشركة ومجلس ادارتها يرون أنهم سوف يفقدون مركزهم التنافسى بسبب هيكلهم وبنائهم التنظيمى غير الحديث • وقد رأى السيد / ناصر كخبير تخطيطى أن يبدأ فريق العمل بأن يحدد أى نوع من التنظيمات هو الذى تسير عليه الشركة حاليا ، بعدها يحدد أى نوع من المواقف تواجهه الشركة حاليا وفى المستقبل ، ومن ثم وبناء على ذلك يقوم باعادة تنظيم الشركة • وبالنسبة للمرحلة الأولى ، فقد تبين لفريق العمل أن المنشأة تتبع التنظيم البيروقراطى التقليدى • وفى المرحلة الثانية شعر الفريق أن المنشأة تعمل فى ظل ظروف من المنافسة تتميز بدرجة عالية من الديناميكية والنمو الصناعى السريع ، تلك الظروف التى تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغييرات التى تحدث •

١ — أى نوع (أو أنواع) من التنظيم ترى أن يقترحه فريق العمل فى المرحلة الثالثة ؟

٢ — اشرح — بالتالى — كيف تلازم هذه الحالة النظريات . السلوكية ، النظم ، المواقفية (Contingency) •

٣ — هل تعتقد أن السيد / ناصر محق فى الأسلوب الذى اقترحه لأسلوب فريق العمل ؟ وأى نوع من المشكلات يمكن أن تنشأ كشىء عرضى لنوع التنظيم الذى اقترحته فى السؤال الأول ؟

موقف عملى رقم (٢) :

شركة المنتجات الصوفية تنتج « بلوفرات » بناء على طلبيات العملاء . وتوظف الشركة ٥٠٠ موظف، وتعتبر من الشركات الناجحة جدا . وقد انتهت الشركة من استقصاء موظفيها بواسطة قائمة استقصاء قاموا بملئها ، والتى تبين منها أن درجة رضاء الموظفين عن وظائفهم هى درجة منخفضة . بالاضافة الى ذلك فقد ترك عشرون موظفا من الأكفاء وظائفهم فى الشركة ، وان الموقف يستدعى ضرورة تعيين غيرهم . واذا فقدت الشركة موظفين أكفاً أكثر من ذلك فسوف تواجه صعوبة لانتاج الكمية الكافية من البلوفرات والتى تكفى أن تضمن استمرار رضاء العملاء عن الشركة وخدماتها .

فاذا كنت مديرا لهذه الشركة :

* فكيف يمكنك اعادة تنظيم الشركة لتقليل معدل دوران ترك العمل ؟

* هل يمكنك استخدام وسائل أخرى لرفع معدل الرضاء الوظيفى بين الموظفين ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

* هل كنت تعطى نفس الاجابات اذا كان العاملين لديك من العاملين غير المهرة ؟

قراءات اضافية مقترحة :

John Hutchinson, "Organizations : Theory and Classical Concepts", Rinehart and Winston, N.Y., 1967,

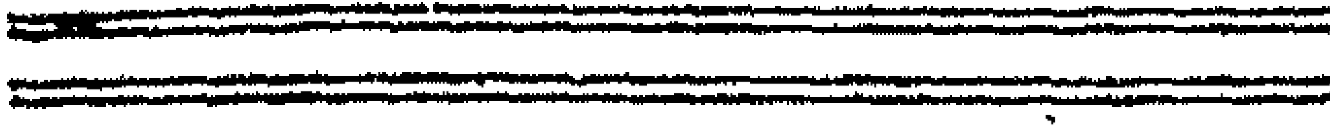
ويقع هذا الكتاب فى ١٧٨ صفحة . ويستعرض فيه المؤلف بايجاز بعض النظريات الرئيسية للتنظيم . ويجد القارىء فيه شرحا وتركيز على معظم المفاهيم التى أثرناها فى هذا الجزء .

Charles Perrow, Complex Organizations : A. Critical Essay, Scott, Foresman, Ill, 1972.

ويقع هذا الكتاب فى ٢٢٣ صفحة. ويقدم تلخيصا سيكلوجيا لمعظم النظريات الهامة فى التنظيم مع تقديم أوجه النقد المثارة حول كل منها .

الباب الثالث

إرشاد وصيانة المنظمة



* عندما ياتى موظف جديد الى المنظمة ، فهو غالبا ما يشعر بشىء من الاختلاط او الارتباك بسبب ما يجده من عدد كبير من الأنشطة المختلفة والتى قد تبدو انها ليست ذات علاقة ببعضها او بما يعمله . كيف يمكن من خلال المقابلات التى تتم فى ادارة الأفراد ان يعرف اى المرشحين للعمل يخصص لادارة الانتاج او لادارة اخرى ؟ كيف يمكن لادارة المخازن ان تبلغ عن احتياجاتها عندما ينخفض المخزون وبما يحافظ على احتياجات ادارة المبيعات ؟ كيف يمكن لجدولة المشتريات ان تؤثر على نشاط الانتاج والمبيعات وعلى الارباح ؟

فاذا كان التخطيط والرقابة فى المنظمة يعملان بكفاءة ، فان ذلك الاختلاط والارتباك الذى قابله ذلك الموظف سوف يزول فى النهاية ليحل محله تفهم لطبيعة العلاقات بين عمله وعمل الآخرين ، أو بين الأنشطة المختلفة .

نظام ((التخطيط)) يحدد اى الأهداف تسعى اليها المنظمة ووحداتها الفرعية ، ويقوم نظام ((الرقابة)) بضمان ان تتجه المنظمة نحو هذه الأهداف . وتتلقى كافة وحدات المنظمة واعضائها التوجيه والارشاد من نظام التخطيط . وفى نفس الوقت ، يعمل نظام الرقابة على متابعة وصيانة اداء وحدات المنظمة وانشطتها ، ومن ثم فان الاختلافات الهامة يمكن حصرها وادراكها .

ماذا يحدث لو لم تكن وحدات المنظمة غير قادرة على تنفيذ التزاماتها ، او وقع صدام مستمر بينها ، او عندما يحدث تغيير فى الظروف والبيئة الخارجية ، بما يجعل الإساليب المتبعة لمقابلة الاهداف ، غير فعالة . ولاحتواء تلك المشكلة ، فان المنظمة يجب عليها ان تكون حريصة على احداث تغييرات مخططة ومنظمة فى هياكلها وسلوكها وعلاقاتها .... وهذا هو ما يعنى به ذلك الحقل المعروف بإسم ((تنمية المنظمة)) او ((OD)) .

الفصل

الخامس

التخطيط

* ماهية التخطيط
* التنبؤ
* التخطيط على مستوى المنظمة

يهدف هذا الفصل إلى

١ ـ الوقوف على مفهوم التخطيط واهميته للمنظمة .

٢ ـ ان تكون قادرين على التفرقة بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية ، والتمييز بين اساليب التنبؤ واساليب ومناهج التخطيط على مستوى المنظمة .

٣ ـ تفهم اساسيات بعض اساليب التخطيط وكيفية استخدامها .

٤ ـ معرفة كيف ان بعض اساليب التخطيط تعمل ايضا كاساليب للرقابة .

نستطيع القــول أنه حتى بداية القرن العشرين ظلت معظم المنظمات تعمل بدون ما يمكن اعتباره تخطيطا منظما لأعمالهم • ومن ثم كانت تلك المنشآت تتعامل وتستجيب للمشاكل والصعوبات التى تقابلها بتصرفات وقرارات لحظية • وقد كانت هناك استثناءات محدودة من الشركات التى كانت تتبع التخطيط لأنشطتها • وتعتبر شركة ديبون من تلك الاستثناءات الهامة ، حيث أخـذت بمفهوم التخطيط وطبقته فى عام ١٩٠٠ تقريبا • وقد تبعها فى ذلك عدد من الشركات ، من بينها شركة جنرال موتورز • ومع ذلك فلم يظهر التخطيط المنظم حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدأت بعض المنشآت تدرك أن استمرار وجودها وأن نجاحها يعتمد كثيرا على التخطيط الدقيق المنظم • ومن ثم بدأت هــذه الشركات فى ايجاد أقسام مستقلة للتخطيط فى هياكلهــا التنظيمية • وقد أصبح التخطيط حاليا ليس فقط نشــاطا مرغوبا فيه بل أصبح لازما لنجاح وتقــدم المنشآت •

وفى هذا الفصل نعرض لمفهوم التخطيط وأنواعه ووسائله ، ثم عرض لنتائج بعض البحوث حول وظيفة التخطيط • بعد ذلك نتناول موضوع التنبؤ وأساليبه بحيث هو جوهر التخطيط السليم وملازم له ، فالتخطيط السليم أساسه التنبؤ السليم • ثم نختتم الفصــل بعرض بعض النظم والأساليب التخطيطية المتكاملة على مستوى المنظمة •

ماهية التخطيط

مفهوم التخطيط :

التخطيط هو مرحلة التفكير المنظم التى تسبق التنفيذ . فهو تحديد لما يجب أن يتم ، وبواسطة من ، وكيف ، ومتى ، وأين يتم . وكما تعرفه المعاجم* ، « أنه أى جدول تفصيلى أو برنامج أو أسلوب موضوع مسبقا لتحقيق هدف ما أو أهداف معينة » . كما يمكن تعريف التخطيط عن طريق عناصره بأنه تحديد الأهداف ، ووضع السياسات ، ووضع طرق العمل واجراءات التنفيذ ، واعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة .

ومما سبق نجد أن للتخطيط شقين أو جانبين رئيسيين ، الأول هو تحديد الأهداف التى تسعى المنشأة الى بلوغها ، والثانى هو وضع الأساليب والوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

وليس شرطا أن يتولى شخص واحد أو مجموعة واحدة القيام بهذين الجانبين ، فقد يكون من الأفضل أحيانا أن تقوم جهة أو مجموعة من المعنيين ببحث الأهداف المرغوبة ، وتقوم جهات أو ادارات أخرى معينة أو مختصة بالتركيز على وسائل وكيفية تحقيق هذه الأهداف . فمثلا قد تقوم الادارة العليا أو لجنة منبثقة عنها بتقرير اضافة منتج جديد يتم انتاجه فى نهاية السنتين القادمتين ، ثم يعهد الى قسم أو مجموعة من المختصين ومهندسى التصميم بالمنشأة لتحديد وسائل تحقيق هذا الهدف . وما تقدم لا ينفى أهمية عنصر المشاركة وتبادل الرأى بين الجهتين ، ثم

(*) The American Heritage Dictionary of the English Language, American Heritage and Honghton, Mifflin, Poston, 1969.

أهمية قيام المديرين بعد ذلك بالتنسيق بين تحديد الأهـداف وتحديد وسائل تحقيقها .

وضـع الأهداف :

تحدد المنشأة — حتى قبل قيامها — أهدافها الأساسية والتى منهـا توضع أهدافها العامة على مستوى المنظمة ، ومنها بالتالى تنبثق الأهداف التفصيلية والتشغيلية على مستوى الأنشطة والوحدات المختلفة . ولهذا أهميته سواء لوضع الهيكل التنظيمى المناسب ، أو للرقابة ومتابعة وقياس الأداء ، أو لتوجيه الجهود ، أو للتخطيط السليم للبرامج المختفة .

كما تخدم الأهداف كمرشد عند اتخاذ بعض القرارات الهامة ، كأن يتخذ قرار بتخفيض معدلات أو كمية الانتاج من منتج جديد اذا اتضح أن مبيعاته نقصت عن الهدف الذى كان متوقعا ومحدودا .

وتساعد الأهداف أيضا فى الربط بين الادارات والأقسام المختلفة وتنسيق الجهود حيث تسعى جميعا الى تحقيق أهداف عامة أو واحدة محددة سلفا ، ومن ثم يقل التضارب والتصارع فيمـا بينها على الموارد المحدودة المتاحة .

والمؤسسون هم الذين يقررون الأهداف الأساسية للمنظمة ، وتقوم الادارة العليا بوضع الأهداف العامة أو الرئيسية على مستوى المنظمة ، كما تقوم الادارة العليا بالاشتراك مع الادارات والأقسام المعنية — بأى صورة من صور المشاركة السليمة — بوضع واقرار الأهداف التشغيلية على مستوى هذه الادارات والأنشطة التفصيلية المختلفة . ومن ثم نضمن التنسيق بين الأهداف والالتزام الداخلى أو الذاتى بها .

وهناك عنصران أساسيان لضمان كفاءة هذه الأهداف

(أ) أن تكون الأهداف واضحة .

فالأهـــداف يجب أن تكون معبرة ومحددة بقـــدر ما يكون ذلك ممكنا • فهدف تنشيط وزيادة البيع لا يضع هدفا محددا يمكن قياسه ، والأفضـــل القـــول أن الهـــدف هو زيادة انتاج المنتج (ص) بـ ٢٠٪ في السوق (س) خلال العام المقبل • وهدف مثل « تحسين خدمة العميل » لا يحدد بالضبط ما هو المقصود من تحسين خدمة العميل ومن ثم لايمكن قياس مدى تحقيق المنظمة أو الجهة المعينة لهذا الهدف • ولكن يمكن اعادة صياغة هذا الهدف ووضعه فى صورة واضحة ، كأن يقال « أن تعمل ادارة المبيعات على تسليم ما لا يقل عن ٩٥٪ من الطلبات الواردة اليهـــا قبل الخامسة مساء ـــ فى صبيحة اليوم التالى » •

(ب) ألا تكون هناك أهدافا متعارضة مع بعضها •

فالأهداف عندما تتعارض يصعب أو يستحيل تحقيقها وتصبح مجرد نصوص أو شعارات ثم تتعرض بعد ذلك الى اللامبالاة • فعندما ينص على أن الهدف هو تحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة ، قد يظهر التعارض أو عـــدم الواقعية ، فالجودة والتكلفة متلازمتان ومتباعدتان فى الوقت نفسه ، فزيادة الجودة تعنى زيادة التكلفة • واذا كان المقصود هو أعلى جودة ممكنة فى ظل تكلفة معينة ، فيكون من الأفضل أن تصبح الأمور محددة وغير متعارضة • فيمكن اعادة صياغة هـــذا الهدف بشكل أكثر واقعية ، مثل : « انتـــاج المنتج (س) بأعلى جودة فى حدود المواصفات (كذا) وفى حدود سعر بيع يبلغ تسعة جنيهات للوحدة » •

ويحتوى عدم التعارض أيضا ، انسجام الأهداف العامة الرئيسية مع الأهداف الأساسية ، فهى تنبثق عنها وتعمل فى مجموعها على تحقيقها • ونفس الشيء ، ألا تتعـــارض الأهداف التشغيلية مع الأهداف العـــامة للمنظمة بل هى تنبع عنها ويجب أن يكون تحقيقها فى مجموعها مؤديا الى بلوغ هذه الأهداف العـــامة • ومن ثم يحدث التوافق وعدم التعارض وتأتى الخطط منسجمة وموجهة للجهود توجيها سليما •

(جـ) ويرتبط بما تقدم أيضا أن تكون الأهداف واقعية وفى ظل الاعتبارات والامكانيات والظروف المتاحة ، وبالتالى يمكن تحقيقها ، وبالتالى أيضا يمكن المحاسبة على أساسها ، والا تصبح غير ذات معنى . الا أنه وفى الوقت نفسه لا يجوز أن تكون أهدافا سهلة جدا تحتاج الى جهد يقل عن المتوسط العادى ومن ثم لا تحقق تقدما ونموا للمنشأة ، بل أن الأهداف الطموحة والصعبة نسبيا أمر مرغوب فيه .

الوسائل والخطط الاستراتيجية والتكتيكية :

تأخذ وسائل بلوغ الأهداف الموضوعة صورتين أساسيتين : الوسائل أو الخطط الاستراتيجية ، والوسائل أو الخطط التكتيكية . الاستراتيجيات هى الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف الكلى للمنظمة أو الأهداف الأساسية والعامة على مستوى المنظمة . أما التكتيكات فهى وسائل لتحقيق أهداف محددة تتصل مباشرة بالهدف الكلى أو الأهداف العامة للمنظمة ، وهى الأهداف التفصيلية أو التشغيلية . ومن ثم ترتبط الاستراتيجيات أو الخطط الاستراتيجية بالسياسات العامة ، وترتبط التكتيكات أو الخطط التكتيكية بالسياسات التشغيلية .

واذا أردنا أن نأخذ أمثلة على ذلك ، فقد كان أحد استراتيجيات « شركة بولارويد » (Polaroid) بهدف الاحتفاظ بسيطرتها على سوق التصوير الفورى ، هو التطوير التكنولوجى للكاميرا موديل SX—70، وقد كانت بعض خططها أو وسائلها التكتيكية للوصول الى ذلك الهدف العام هو انتاج بعض النماذج أو الموديلات الفرعية المختلفة من هذا الطراز .

وفى شركة جنرال موتورز وفى أوائل العشرينات سيطرت شركة فورد على صناعة السيارات ، واعتمد نجاحها أساسا على اقدام المستهلكين على الموديل ت ، وهى سيارة قليلة التكاليف وفى الوقت نفسه تخدم كافة

الأغراض . وقد وضعت الادارة العليا فى جنرال موتورز استراتيجيتها بإرضاء كافة أنواع المستهلكين بدلا من الاقتصار على المستهلك المضمون أو الثابت وهو المستهلك الأمريكى من الطبقة الوسطى ذلك الذى كانت تجذبه السيارة موديل ت لشركة فورد . ومن ثم أقامت الشركة خططها وسياساتها التكتيكية التالية بما يضمن بلوغ الاستراتيجية الموضوعة . عملت الشركة على تطوير وانتاج ستة أنواع من السيارات ، كما وضعت بعض القواعد كمرشد للأقسام الستة التى تنتج كل منها نوعا من هذه السيارات ، بأن يقوم القسم المسئول عن انتاج أقل السيارات سعرا بالحفاظ على تكلفة انتاج تتراوح بين ٤٥٠ و ٦٠٠ دولار للسيارة . والقسم المسئول عن انتاج أعلى السيارات سعرا بالحفاظ على تكلفة انتاج تتراوح بين ٢٥٠٠ و ٣٠٠٠ دولار (٣٨) . هذا وما زالت شركة جنرال موتورز تسير على نفس هذا المنهج بالرغم من اختلاف عدد أنواع السيارات التى تنتجها .

التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل :

يحتوى كل من التخطيط الطويل والقصير الأجل على الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف . وبالرغم من عدم وجود اتفاق عام حول الفترة الزمنية لاعتبار التخطيط طويل أو قصير الأجل ، الا انه بصفة عامة، فان التخطيط طويل الأجل لا تقل فترته عن عام ، كما ان التخطيط قصير الأجل لاتزيد فترته عن سنتين أو ثلاث . وبشكل عام لا تختلف الأساليب والوسائل المستخدمة لكل من هذين النوعين من التخطيط اختلافا جوهريا ، وان كان مصدر أو طبيعة البيانات اللازمة قد تختلف ، كما تختلف درجة الدقة والتفصيل فى الخطة ، حيث انه وبسبب مدى الفترة التى يتم عنها التنبؤ والتخطيط ، لا يمكن للادارة أن تتوقع درجة

(٣٨) A. Sloan "My Years With General Motors" Edited By J. Mc Donald & C. Stevens, Donbleday and Company, N. Y., 1963, p. 57.

معينة من الدقة والتفصيل لخططها طويلة الأجل كتلك التى يمكن تحقيقها فى خططها قصيرة الأجل •

البحوث عن التخطيط :

أجرى المتهمون بموضوع التخطيط عددا من البحوث والدراسات للوقوف على مدى أهميـــة التخطيط • وقد أكدت هذه البحوث هـــذه الأهمية الحيوية لنجاح المنشآت • وقد قام « ثيون » و « هاوس » بتحليل وظيفـــة التخطيط فى ٣٦ شركة متشـــابهة وموزعة على ســـت صناعات مختلفة (٣٩) • وقد تمت المقارنة بين هـــذه الشركات ، وخاصة تلك التى تستخدم التخطيط بتلك التى لا تستخدمه • وقد جاءت النتائج :

١ ــ ان الشركات التى لديها أقســـام أو ادارات رسمية متخصصة لنشاط التخطيط ، كانت أكثر نجاحا من تلك التى تخطط فقط فى أسلوب غير رسمى •

٢ ــ ان الشركات التى لديها ادارات رسمية متخصصة لنشـــاط التخطيط تؤدى أعمالها بشـــكل أكثر نجاحا عما كانت قبل اســـتخدام التخطيط لأعمالها •

وقد أظهرت تلك الدراسة أيضا أن تأثير التخطيط على تلك الشركات كان حادا لدرجة أن متوسط الأداء فى هذه الشركات قد ارتفع بنسبة ٣٨٪ فى المبيعات ، ٦٤٪ فى العائد على كل سهم ، ٣٦٪ فى سعر السهم •

وفى دراسة أخرى أجريت على ٩٣ شركة ، يعمل بكل منها حوالى ٢٠٠٠ ــ أو أقـــل ــ موظف، تبين أن أربع شركات منها فقط هى التى

---

(٣٩) S. Thune and R. House, "Whare Long Range planning Pays off", Business Horizons, 13, 1970, pp. 81-87.

لا تستخدم التخطيط على الاطلاق (٤٠) .

ومن ثم ونظرا للأهمية الواضحة للتخطيط فقد أصبح من المـألوف أن تنشىء معظم المنشآت مهما كانت صغيرة الحجم نسبيا نوعا من نظم التخطيط الرسمى . وقد تبين أن الفترة التى تغطيها الخطط لدى أغلب المنشآت تتراوح بين سنة وعشر سنوات ، ومع ذلك فالأغلبية تشـترك فى اسـتخدام اطار زمنى مدته أربع أو خمس سنوات . وان التخطيط لسنة أو سنتين يكون عادة ذا درجة دقة عالية ، وان الخطط طويلة الأجل والتى لفترة خمس سنوات أو أكثر قليلا يمكن أن تكون أيضـا بدرجة دقـة (٤١) .

التنبـــؤ

حيث التخطيط هو عن المستقبل ، فهو يعتمد أساسا على التنبؤ . والتنبؤ السليم هو أساس التخطيط السليم . ولعل هذه هى احدى المشاكل الرئيسية للتخطيط ، حيث يكون مطلوبا محاولة رؤية وتصوير أو تقدير هذا المستقبل ومعرفة ما هو محتمل الحدوث للمنظمة وللظروف والبيئـة الخارجية المؤثرة فى المنظمـة وعلى أنشطتها واحتياجاتها . وفى القطـاع الحكومى قد يؤدى التنبؤ غير السليم والخطأ فى توقع احداث المستقبل الى الخطأ فى توزيع الموارد والقصور فى تحقيق الأهـداف والالتزامات ومن ثم عدم الثقة فى الجهاز الحكومى . وفى قطاع الأعمال (عام أو خاص) فقد يؤدى التنبؤ غير الفعال الى اختيار أساليب عمل وخطط خاطئـة ، أو وجود كميات من المخزون الراكد ، أو انخفاض الأرباح ، وأحيانا قـد يؤدى الى الانهيار المـالى للشركة .

---

(٤٠) J. Bacon, "Planning and Forcasting in The Small company", The conference Board, N. Y., 1971.

(٤١) R. Vancil, The Accuracy of Long-Range Planning, Harvard Business Review, 48, 1970, 1970 pp. 98 _ 101.

ويخدم التنبؤ أساسا كلا من التخطيط طويل الأجل ، والبرامج الزمنية قصيرة الأجل • ومن الأنشطة التى تتأثر بالتنبؤ فيما يتعلق بالتخطيط طويل الأجل : تخطيط الانتاج وسياسة المنتجات ، مخصصات الموازنات للمشروعات الاستثمارية ، تحديد العمالة الكلية المطلوبة والتخطيط لها ، التخطيط المالى، بعضخطط مراقبة المخزون والاحتياجات التخزينية • أما التنبؤ الذى يخدم قرارات البرمجة الزمنية قصير الأجل، فهو يؤثر أو يتعلق بأنشطة مثل برمجة الانتاج ، ادارة وبرمجة المواد والامدادات ، ضبط سياسات العمالة ، توزيع اعداد وجهود رجال البيع على المناطق المختلفة ، توزيع مخصصات الاعلان وكمياته على المناطق أو المنتجات أو الوسائل المختلفة •• الخ •

وللتنبؤ اربعة اغراض اساسية :

التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التى تقدمها المنشأة •

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية فى الطلب (Trends in Demand)

التنبؤ بالتغيرات المستقبلية فى الاتجاهات العامة

(Changes in Trends)

التنبؤ بمقدار التغير فى هذه الاتجاهات •

التنبؤ الفنى أو التكنولوجى (Technological Forcasting)

وعندما يفتقد التنبؤ الى الدقة والفعالية ، فان النتيجة هى عدم القدرة على تحقق واحد أو أكثر من هذه الأغراض ، ومن ثم احتمال عدم النجاح فيما يترتب عليه من مجالات أو نشاط أو قرارات • فقد أدى مثلا فشل احدى شركات الطيران الكبيرة فى التنبؤ بحركة الركاب عن عام ١٩٧٤ أن اضطرت الشركة الى ابقاء عدد من طائراتها على الأرض دون رحلات فى هذا العام • وعندما قامت شركات صناعة سيارات التسلية (Recreation Vehicle Industry) بالتنبؤ عن مدى تأثير أزمة الطاقة فى امريكا على

الطلب فقد جاءت تقديراتها أقل من الواقع ، ومن ثم ظلت آلاف السيارات (وخاصــة Vans and Campers cars) دون بيع . وعنــدما جاءت تقديرات شركات الموضــة (Fashion Indurtry) أقل من الواقع بالنسبة لمدى مقاومة المستهلكات للأزياء الطويلة (المــاكسى) فى أوائل السبعينيات ، فقد أدى ذلك الى افلاس عشرات من هذه الشركات .

أنواع التنبؤات :

للتنبؤ — من ناحيــة الفترة التى يغطيها — ثلاثة أنواع رئيسية . التنبؤ طويل الأجل ، ويشير الى احتياجات المنظمة للتخطيط طويل الأجل. والتنبؤ قصــير الأجل ، ويخدم أو يصف احتياجات المنظمــة الحالية أو الفورية أو فى القريب العاجل . أما النوع الثالث فهو التنبؤ المتحرك أو المستمر (Rolling Forecast) حيث يتم باستمرار اعادة النظر فى التنبؤات وتحديثها أو تعديلها كلما اقترب موعد تحقيق أحد الأهداف الهامة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف .

ولاعداد التنبؤ طويل الأجــل ، يقوم المديرون بفحص ودراســة المعلومات التى تدل عادة على مدى التغيرات المحتملة فى قطاع الأعمــال والظروف الاقتصادية فى المستقبل البعيد ، وعلى سبيل المثــال ، الحالة الاقتصــادية العامة ، اتجاهات التصنيع والتنميــة فى الدولة ، اتجاهات الاستيراد والتصدير ، خطط واتجاهات الصناعات المنافسة والصــناعات ذات العلاقة ، معدلات النمو السكانى وخصائصهم ، التخطيط العمرانى، إتجاهات الدخول ، اتجاهات التعليم والثقــافة والصحة ، .. الى آخر تلك البيانات العــامة والمنشورة والتى يعتمد عليهــا عادة التنبؤ طويل الأجل . وتنشر مثل هــذه البيانات عدة جهات كوزارة التجارة ووزارة الصناعة ووزارة القوى العاملة وأجهزة الاحصــاء والتعــداد والغرف التجارية أو الصناعية بجانب بعض أجهزة البحث وغيرها . ومن ثم فان معظم العوامل المؤثرة على التنبؤ طــويل الأجــل هى عوامل خارجيــة ولا تستطيع المنشأة التحكم فيها بشكل مباشر . وان التنبؤ طويل الأجل

ذا طبيعة مبدئية وشديد الحساسية للتغيرات فى الظروف الاقتصادية العامة والخارجية .

وحيث ان التنبؤ طويل الأجل يغطى فترة زمنية أبعد نسبيا ، قد تتراوح بين عدد من الشهور الى سنة الى عدة سنوات فانه عادة يكون عن جوانب أكثر اجمالية أو عمومية بدلا من الدخول فى التفصيلات . فمثلا هو يتعرض لتقدير الكمية الاجمالية أو المزيج السلعى المتوقع بيعه ، كأن يقدر عدد التليفزيونات المتوقع أن يشتريها المستهلكون بدلا من تقدير العدد من كل نوع أو حجم .

أما التنبؤ قصير الأجل ، فهو عادة أكثر تفصيلا . وكثيرا ما تتراوح الفترة التى نعطيها بين أيام قليلة وبضعة شهور . ولأغراض هذا التنبؤ ولوضع تقديرات تفصيلية وأكثر دقة عن الطلب على منتجات المنشأة أو خدماتها المختلفة فى القريب العاجل ، يقوم المديرون والمعنيون وأخصائيو التحليل بدراسة الظروف الجارية لقطاع الأعمال والحالة الاقتصادية والموقف الحالى للمنافسين والمستهلكين ، بجانب البيانات الداخلية مثل مبيعات السنوات السابقة ، وظروف الانتاج والشراء والتمويل وغيرها . وبالتالى فالتنبؤ قصير الأجل يعتمد على البيانات الداخلية ثم ذات العلاقة الحالية المباشرة بالمنظمة أكثر من اعتماده على البيانات الخارجية أو ذات الصفة العامة . كما أنه أكثر حساسية للتغيرات قصيرة الأجل ، كافتتاح فرع جديد لأحد المنافسين ، أو اضراب فى مصانع احد كبار العملاء أو أحد الموردين الرئيسيين ، أو حتى تغير فى حالة الطقس ... وهكذا .

والنوع الثالث وهو التنبؤ المتحرك أو المستمر ، فهو يجمع كلا من التنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل ويغطى أو يخدم كلا النوعين فى تنبؤ شامل يتم مراجعته باستمرار . فاذا تغيرت الظروف أو لم تتحقق الأهداف، فان الادارة تقوم بتغيير أو تعديل تقديرات هذا التنبؤ . ومن ثم فالتنبؤ المتحرك ربما يتضمن تنبؤا عاما للمستقبل البعيد ، ثم تنبؤا أكثر تحديدا

وتفصيلا لخدمة التخطيط قصير الأجل • وبالتالى وحيث أن هـذا النوع من التنبؤ يتصف بالمرونة فانه على الأقل يحقق أو يخدم غرضين :

• أنه يمكن الادارة من تحقيق نظـرة عامة وبعيـدة المدى على أنشطتها وعملياتها المختلفـة وأن تراجـع خططها التشغيلية فى اطـار تلك النظرة الشمولية ؛

• أنه يسمح ويعطى الفرصة للادارة لكى تخطط وتدير مواردها المتاحة بدلا من التعامل المستمر مع المشاكل على أساس يومى •

وبشكل عام ، فان التنبؤ المتحرك يبدو أنه أكثر فائدة من أى من التنبؤ الطويل أو قصير الأجل بمفرده • وقد يشمل هـذا النوع جميع أو معظم أساليب وطـرق التخطيط التى سنتعرض لها هنـا • انه مرن وحساس للتغير فى الظروف الاقتصادية • ويمكن استخدامه للتخطيط طويل الأجل وللتخطيط قصير الأجل • وأيضا ، يشجع هـذا النوع من التنبؤ المديرين على تركيز اهتمامهم باستمرار على معرفة مدى الكفاية التى يعمل بها التخطيط الذى وضعوه •

بعض طرق التنبؤ Forcasting Tachniques

يمكن للمنشأة أن تستخدم عددا من طرق وأساليب التنبؤ لوضـع تقديراتها وتنبؤاتها عن المستقبل • ومن هـذه الطـرق ما هو وصفى فى طبيعته ، حيث يعتمد على آراء المعنيين والخبراء والمستهلكين ومديرى المنشأة وخاصة ذوى الخبرة • أما الطرق والأساليب الأخرى فهى كميه ، حيث يعبر المديرون والمحللون عن آرائهم وتحليلاتهم فى صـورة أرقام ومعادلات ونماذج رياضية • والحقيقة أن التنبؤ الجيد المتكامل قد يحتاج الى كلا المنهجين ، الوصفى والكمى •

ويعتبر استطلاع الرأى أو الاستقصاءات والتجميع غير الرسـمى للمعلومات وبعض طـرق التنبؤ التكنولوجى من الأساليب والمداخـل

الوصـفية للتنبـؤ • أما الأساليب الكمية فهى كثـيرة منـهم المؤشرات البارومترية لقياس التغيير ، والنماذج الاقتصادية ، والنماذج الرياضـية أو الاحصائية • وفيما يلى تتناول هـذه الطرق :

الاستقصاء واستطلاع الرأى :

يقوم جهاز البحوث فى المنظمة باجراء استقصاءات علمية منظمة بين المستهلكين لمعرفة اتجاهات معـدلات استهلاكهم والوقوف على أنواع وكميات المنتجات المختلفة التى يتوقعون شراءها فى المستقبل القريب • ونفس الشيء بالنسبة لكبار العملاء أو المشترين الصناعيين أو تجار الجملة والتجزئة ليقفوا على خططهم المستقبلية وما يمكن أن يدلوا به من آراء حول احتياجاتهم وكمياتها أو حول موقف السوق والاقتصاد فى المستقبل كما يرونه• ومن المهم أيضا استطلاع آراء رجال ومندوبى البيع التابعين للمنظمـة عن موقف السـوق وعن قدراتهم التوزيعية وعن المنافسـين ومنتجاتهم وتصرفاتهم •

كما تقـوم المنظمة باستطلاع رأى المديرين من ذوى العلم والخبرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها فى مختلف الصناعات لتقف على آرائهم حول الظروف الاقتصادية والأحوال المستقبلية للعمل واتجاهات الركود أو النمو خلال فترات مقبلة • وقد تتم مثل هذه الاستطلاعات عن طريق المناقشات والمقابلات المفتوحة المتعمقة •

وتقوم بعض المنظمات والأجهزة المتخصصة فى البحث باجراء هـذه الاستطلاعات ونشرها على مستوى قومى أو بيعها لمن يطلبها •

ومن الأفضـل دائمـا استطلاع رأى أكثر من مجموعة من تلك المجموعات التى أشرنا اليها ، ومن ثم لا تعتمد الادارة العليا على جانب واحد من هذه الآراء والتنبؤات بل تستخدم مزيجا منها لتصل الى أساس سليم لتنبؤ متكامل •

الأساليب غير الرسمي :

ولا يقل التجميع غير الرسمي للمعلومات أهمية عن الاستقصاء والاستطلاع الرسمي للرأى . فالمدير النشط الواعى لمهنته يستطيع أن يلتقط ويستفيد من الأحداث والبيانات المفيدة التى يجدها فى النشرات والمقالات وفى عقود العملاء ولدى الموردين وفى المعارض ومن خلال المناقشات مع بعض ذوى الرأى أو مع فريق البيع أو من آى مصادر أخرى . وقد يستخلص الاشارة الأولى لاحتمال تغيير سوف يحدث فى المستقبل فى الطلب أو العرض من مجرد تعبير عارض أو تعقيب عابر فى مناقشة غير رسمية أو فى مقال فى جريدة تجارية أو بحث قصير فى مجلة علمية . هذا ويقوم بعض المديرين من ذوى الخبرة بزيارات دورية لزملائهم فى مختلف مناطق الدولة للوقوف على بعض الانطباعات وعلى ما يحدث فى الأماكن الأخرى . ولهذا الأسلوب غير الرسمى أهميته التى قد لا يتوقعها البعض، وهو يساعد على تنمية الاحساس بالصورة العامة للدولة والاقتصاد الأمر الذى قد يصعبه تنميته بوسيلة أخرى . والمدير المتنبه لا يهمل آى مصدر غير رسمى للمعلومات ما دام قد توافرت فيه الثقة أو له جانب من الفائدة .

المؤشرات البارومترية Parometric Indicators

المؤشرات البارومترية هى مؤشرات تعبر عن أو تقيس التعبير أو تشير الى اتجاهه . وهى بيانات اقتصادية للتنبؤ بالحالة المستقبلية للاقتصاد . فقيمة الانتاج أو المباع أو الاستيراد من بعض المواد الأولية أو بعض السلع أو بعض الأنشطة أو الصناعات ، والأسعار القياسية لتجارة الجملة أو التجزئة ، وغيرها فى مجالات مختلفة ذات تأثير وعلاقة بالأسواق والحالة الاقتصادية ، هى بعض الأمثلة على هذه المؤشرات . وفى عدد من الدول تنشر بعض المجلات أو النشرات الاقتصادية عددا من هذه المؤشرات . فمثلا تقوم مجلة « بيزنس ويك » (Business Week) قائمة من ثلاثة وثلاثين مؤشرا ، كما قامت بتكوين دليل ذى طبيعة عامة مركبا من اثنى عشر مؤشرا من هذه المؤشرات . ويستطيع هذا المؤشر

المركب أن يعبر عن الحالة الاقتصادية للاقتصاد الأمريكي بشكل أفضل أو أكثر دقـة من الاعتماد على أي مؤشر آخر بمفرده .

هذا وقد يتنبأ أي مؤشر من المؤشرات البارومترية بحدث ما أو تغير ما في الحـالة الاقتصـادية ومن ثم يعتبر « مؤشرا قيـاديا أو سـباقا » (A Leadirg Indicator) ، أو يأتي متطابقا أو متمشيا مع الحـدث (مؤشر تطابقي A Coincident indicator) ، أو يتخلف عن الحدث (مؤشر تخلفي A Lagging indicator) . وبينما نجد أن الأنواع الثلاثة لهذه المؤشرات لهـا فائدتها ، الا أن المديرين عادة يكون اهتمامهم بالمؤشرات القـائدة أو السباقة حيث يكون اهتمامهم بمعـرفة ومحاولة تقـدير ما سيحدث أو الموقف في المستقبل . وقد تستخدم الثلاثة أنواع معا للوصول الى تقدير أكثر دقـة وصلاحية .

وبجانب ما تقدم ، فقد تعمل كل منظمة حسب طبيعة نشاطها وظروفها على تنمية مؤشرات اقتصادية خاصة بها أو تحديد المؤشرت ذات العلاقة التأثيرية بها وبأنشطتها . فقد اكتشفت احدى الشركات الكبيرة المنتجة للمواد الكيماوية أن معدل انشاء المساكن الجديدة يعتبر مؤشرا جيـدا لاتجاه مبيعاتها من منتج كيمائي معين وأن هذا التأثير يأتي عادة بعد ستة أشهر في المتوسط . ويرجع السبب في هذه العلاقة أصلا الى أن هـــذا المنتج الكيميائي يدخل في صناعة وانشاء أسقف هذه المساكن . ومن ثم فان معدلات تشييد المساكن الجديدة والتذبذب في هـذا النشاط يشعر به ويتأثر به منتجو الكيماويات وبمعدلات يمكن تقديرها مسبقا وأن هذا التأثير يأتي بعد ستة أشهر تقريبا .

هـذا وقد يستخدم « معامل الارتباط » لاثبات مثل تلك العلاقات وتحديد مدى حدتها وقدرها النسبي .

النماذج الاقتصادية الرياضية Econometric Models

وهذه النماذج تشكل أسلوبا أو صورة أخرى من صور التنبؤ . وتستخدم عادة للتنبؤ بالحالة الاقتصادية العامة ، وبعضها يساهم فى التنبؤ بالحالة الاقتصادية لقطاع معين أو لصناعة معينة أو لاقليم معين . وعادة لا يمكن استخدام هــذه النماذج الا من خــلال العقــول الألكترونية الكبيرة ، وأن استخدامها يكلف كثــيرا ، ومن ثم لا تستخدمها غالبــا الا المنظمات الكبيرة والهيئات الحكوميــة والجامعات وما شابه . وقد تشترك بعض المنظمات لدى هذه الجهات نظير اشتراك معين للحصول على ما تجريه من تنبؤات أو ما تصل اليه من نتائج ، كما قد تنشر هــــذه الجهات ملخصات لبعض مؤشراتها أو نتائج أعمالهــا فى بعض الدوريات أو المجلات العلمية كما يحدث فى مجلة « بيزنس ويك » (Business Week) ومجلة المستقبل (Fortune) بالولايات المتحدة الأمريكية .

النماذج الرياضية (Mathematical Models)

ويقع تحت هــذه النماذج عدد من المعادلات والأساليب والنماذج الكمية الرياضية أو الاحصائية التى يمكن أن تساهم كثيرا فى دراسة وتحليل البيانات والأرقام والاتجاهات الحالية والسابقة أو التاريخيــة ثم اعطاء أو تقدير بيانات المستقبل . وسوف نعرض لبعض هذه النماذج عند تعرضنا لموضوع اتخاذ القرارات فى الفصل الخاص به . وقد تحتوى بعض هذه النماذج على متغير واحد أو عدد قليل من المتغيرات ، وقد يحتوى بعضها على خمسة أو ستة متغيرات ، ومن ثم قد يكون من الأفضل فى هــــذه الحالة استخدام الحاسب الألكترونى لضمان السرعة والدقــة ، الا أن المديرين وأخصائيى التحليل يستطيعون استخدام هذه النماذج والمعادلات يدويا أو بالاستعانة بالآلة الحاسبة .

اسلوب دلفى Delphi Technique

وهذا الأسلوب من ضمن الأساليب العملية التى تستخدم فى مجال

التنبؤ التكنولوجي ، أى فى مجال الأحداث الفنية والتطورات والابتكارات والتركيبات الفنية أو التكنولوجية • ومن ثم فهى أساليب تختلف فى مضمونها وأهدافها ومن يقوم بها اختلافا كبيرا عن الأساليب وأنواع التنبؤات الأخرى الخاصة بالطلب والغرض والمبيعات والسوق والحالة الاقتصادية وغيرها •

ومن هذه الأساليب (٤٢) ، شجرة الارتباط ، التحليل التركيبى أو المورفولوجى ، أسلوب من الاتجاه ، ثم الأساليب العملية كتمثيل الأدوار وكتابة السيناريو ، وأسلوب تعصيف أو اثارة الفكر وغيرها من أساليب التبارى ، ثم أسلوب « دلفى » • وسوف نكتفى هنا بعرض هذا الأسلوب الأخير ، وقد أخذ هذا الأسلوب اسمه عن اليونانية •

ويستخدم أسلوب « دلفى » أساسا للتنبؤ بالتغيرات الفنية أو التكنولوجية وأيضا السوقية طويلة الأجل والتى يمكن أن تؤثر على المنظمة ونشاطها الفنى • وتبعا لهذا الأسلوب تقوم المنظمة باستطلاع رأى عدد قليل نسبيا من الخبراء على فترات دورية أو عندما تقتضى الضرورة • فقد ترى شركة بترول استطلاع رأى من ٥٠ الى ٧٠ خبيرا مرة كل سنة فى موضوعات متعلقة باتجاهات الموارد البترولية والموارد الطبيعية ومصادر الطاقة عامة وذلك لتقدير ومواجهة الاحتياجات المستقبلية من الطاقة • ويقتضى هذا الأسلوب اخفاء شخصية هؤلاء الخبراء ، فهم لا يعلمون من غيرهم يشترك فى هذا التحليل أو التقدير ، وتضمن المنشأة لهم ذلك أيضا ؛ وقد يكون ذلك شرطا لاشتراكهم واستمرارهم فى هذا العمل ، كما أنه من سمات هذا الأسلوب لضمان الموضوعية •

وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من الخبراء الاجابة على استقصاء

F. Luthans,,Introduction to Management: Acontingency Approach;, Mc Graw-Hill, N. Y., 1976, pp. 83 - 103.

يعبرون فيه عن آرائهم عن احتمالات حدوث تغييرات فنية محددة أو ممكنة في السوق خلال فترة زمنية محددة • ويصمم لاستقصاء بحيث يمكن التعبير عن هذه الآراء في شكل تقديرات رقمية بجانب ما يعن من ملاحظات • فقد تقوم شركة البترول التي أشرنا اليها بسؤال هؤلاء عما اذا كانوا يعتقدون أن الدولة سوف تستطيع بتطوير نوع جديد من الوقود خلال العشرين سنة المقبلة ويمكن أن يكون منافسا للبترول كمصدر للطاقة • ثم تقوم بتلخيص نتائج تلك الآراء والتقديرات واعادة ارسالها الى هؤلاء الخبراء لمراجعة تقديراتهم السابقة اذا أرادوا • بعد ذلك يعد ملخص آخر ويرسل الى الخبراء ويطلب منهم تعليقهم على اتجاه النتائج وأن يكتبوا ما يبرر تنبؤاتهم وخاصة اذا اختلفت اختلافا واضحا عن الآخرين أو عن النتيجة العامة • فمثلا اذا جاءت نتيجة الاجابات على السؤال السابق الخاص بشركة البترول أن ٨٠٪ من الخبراء لا يرون أن الدولة سوف تكتشف نوعا جديدا من الوقود منافسا للبترول خلال العشرين سنة القادمة ، وأن هذه النسبة ظلت على رأيها ، عندئذ يسأل العشرون في المائة الأخرى عن أسباب عدم موافقتهم على هذا الرأى . • وفي النهاية يمكن اعداد التقرير أو الملخص النهائي ورفعه الى الادارة العليا •

وحيث أن طبيعة هذا الأسلوب هو استطلاع التقديرات طويلة الأجل ، فان نتيجته بالتالي تؤخذ بصفة مبدئية • ومع ذلك فان لهذا الأسلوب أهميته وموضوعية نتائجه التي اعتمدت على آراء الخبراء والتي وضعها هؤلاء بعناية وحرص • وقد أثبت هذا الأسلوب فائدته في حالات كثيرة حيث أن نجاح التخطيط طويل الأجل لكثير من المنظمات يتحدد جزئيا بمدى ردود الفعل في مواجهة التغيرات التكنولوجية والسوقية التي تتنبأ بها المنظمة • ومن ثم لم يعد أسلوب دلفي في السنوات الأخيرة أسلوبا شائعا فحسب بل أصبح أسلوبا هاما •

اسلوب الفريق المحدد (Mominal Group Technique)

ويستخدم هــذا الأسلوب طريقــة الاجتماع المخطط للفريق حيث يجلس عدد من الأشخاص يتراوح عددهم بين سبعة وعشرة أشخاص حول منضدة اجتماعات ويكتب كل منهم رأيه وأفكاره عن الموضوع المطــروح وذلك على ورقة خاصة به ، وفى خلال مدة تكون عادة فى حــدود عشر دقائق • ثم يتم تبادل الآراء بين الأعضاء كل فى دوره تبعا لترتيب جلوسهم حول المنضدة • ويقوم أحد السكرتاريين بكتابة كل الأفكار على لوحــة ورقية كبيرة نسبيا أو على سبورة مرئية لكافة الأعضاء • بعد ذلك تبدأ المناقشة وتحليل الأفكار المطروحة وعلى أساس اعطاء كل فكرة أو رأى القدر المناسب من الاهتمام • ثم يتم ترتيب الأفكار بنــاء على الاحتمال النسبى لحدوثها • وفى ضوء النتيجة التى توصل اليها الأعضاء يضــعون قرارهم مدعما بالمبررات والأرقام •

وقد يتبع هذا الأسلوب سواء فى التنبؤ طويل أو قصير الأجل • حيث يركز التنبؤ قصير الأجل — مثلا — على تقدير احتياجات المســتهلك من البترول خلال الستة أشهر أو السنة المقبلة ، بينما يركز التنبؤ طــويل الأجل على مناقشة أنواع الوقود الأخرى التى قد يمكن أن توجد كبدائل للبترول خلال العشرين سنة المقبلة •

هذا ومن ناحية المبدأ فان هذا الأسلوب يتشابه مع أســلوب دلفى السابق عرضــه ، فكلا الأسلوبين يعتمــد على حكم الخبراء فى التنبؤ بالمستقبل • ولكن الاختلاف الأساسى بينهما يأتى فى أن أسلوب دلفى يقتضى اخفاء شخصية المشتركين ، بينما أسلوب الفريق المحدد ذو طبيعة مفتوحة بما يسمح بتفاعل الأعضاء معا ، وذلك بعكس أسلوب دلفى الذى لا يعطى هذه الفرصة بهــذا القــدر •

بعض نظم التخطيط على مستوى المنشأة

تزود أساليب التنبــؤ ــ التى تم مناقشتها ــ المنشــأة بمعلومات ومؤشرات عامة عن الأحداث والمواقف المحتملة فى المستقبل وعن نوعيــة المشاكل المحتمل مقابلتها . وتستطيع المنشأة فى ضــوء ذلك أن تضــع خطط أنشطتها ومشروعاتها ومن ثم خطتها العامة وذلك بشكل محــدد ومنظم وسليم . ولا شك أن التخطيط على مستوى المنظمة يؤثر على كافة أو معظم أفرادها ، كما يعتبر أساسا جيدا لتنسيق جهود وأعمال هؤلاء الأفراد وأيضا التنسيق بين جهود الوحدات الأقسام الفرعية وخاصــة تلك التى تتداخل أنشطتها .

وتستخدم المنظمــات عددا من النظم والأساليب التخطيــطية على مستوى المنظمة . من هذه النظم :

- السياسات وأساليب العمل — Policies and Procedures
- نظام التخطيط والبرمجة والموازنة — PPBS
- الادارة بالأهداف — MBO
- شبكة تخطيط ومراجعة البرنامج (بيرت) — PERT

وتتناول كل من هذه النظم فيما يلى :

السياسات واسلوب العمل :

السياسات هى مجموعة القواعد العــامة المرشــدة عند التنفيذ . فالسياسة هى دليل أو مرشد عام أمام المديرين والموظفين يسيرون على هداها وتوجه أنشطتهم وقراراتهم أى توجه أنشطة المنظمــة . ومن ثم يستطيع المدير أن يتخذ قراراته ويستطيع هو أو أى موظف أن يتصرف فى اطار هــذه الخطــوط العامة أو المحــددات الموضــوعة والتى هى السياسات .

والأهداف هى الغـايات المطلوب بلوغها أو تحقيقها . وتوضع السياسات فى هدى من هذه الأهداف وبما يؤدى الى تحقيقها بل وتسهل تحقيقها . وعادة ما تضع الادارة العليا مجموعة السياسات العـامة أو الرئيسية على مستوى المنظمة ، وتهدف هـذه السياسات آساسا الى ارشاد وتوجيه الأنشطة والادارات المختلفة بالمنظمة ، ومنها تنبثق السياسات التنفيذية أوالتشغيلية علىمستوى كلقطاع أونشاط أو ادارة . ويشترك فى وضع هذه السياسات الأخيرة كل من الادارة العليا والقطاع أو المدير الذى يقع فى مجاله هذه السياسات ، كمـا يمكن آن يشترك بالرأى الادارات أو المدراء ذو العـلاقة . ومن ثم تشـكل السياسات ميكانيكية التخطيط . وعندما تتشكل السياسات على مستوياتها المختلفة وتجمع كافة الأنشطة وتكون فى شكل صالح للارشاد والتوجيه والتنفيذ السليم فانها تكون جانبا تخطيطيا هاما ومفيدا يمكن التنفيذ على أساسه ويمكن متابعته ويمكن رقابة الأداء على أساسه

وعلى سبيل المثال ، قد تتمثل احدى سياسات شئون الأفراد فى دفع أجور للموظفين تفوق معدلات الأجور فى الصناعات المشابهة . وقد تكون احدى سياسات التسويق هى الاعلان فقط فى الوسائل الموجهة الى فئـة رجال الأعمال ، أو أن من سياسات البيع هى البيع بالتقسيط أو أن هذا هو لموظفى الحكومة فقط مثلا ، وقد تتمثل احدى السياسات المـاليـة فى تمويل رأس المـال المطلوب عن طـريق الاقتراض طويل الأجـل . وهكذا .

ومن المعتـاد أن تصاحب ــ أو تتبع مباشرة ــ السياسات أساليب العمل أو الاجراءات (٤٣) . والاجراءات هى الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل عملية من العمليات التى تؤدى فى كل ادارة أو نشاط من الأنشطـة

(٤٣) F. Kast & J. Rosenweig, "Organization and Management", 2 nd ed., Mc Graw-Hill, N. Y., 1974, p. 439.

ومن ثم على مستوى المنظمة . كاجراءات عملية صرف إلشيك فى البنك ، أو اجراءات استلام بضاعة فى المخازن ، أو اجراءات البيع بالتقسيط ، أو طريقة انتاج جـزء معين من السلعة مثـلا . وهكذا تمثل الاجراءات وأساليب العمـل خططا أو جانبا هاما من الخطـة . وهى تختلف عن السياسات فهى ليست خطوطا أو قواعد عامة ولكنها أكثر تحديدا وتفصيلا وتوضع على مستوى كل عمليـة لتصف بدقـة التسلسل التفصيلى — نسبيا — الذى يجب اتباعه عند تنفيذ عمل أو عملية أو نشاط معين .

ويرتبط بالاجراءات تصميم وتحديد النماذج التى يجب استخدامها وتوحيدها ، تلك النماذج التى تمثل جزءا من الاجراءات . وقد يتفرع عن السياسات وأساليب العمل مجموعة أو بعض القواعد المحـددة . والقواعد لا تسمح لأى تصرف من جانب الفـرد ، فهى ملزمة الاتباع . وأحيانا تصبح القاعدة جزءا من الاجراءات وأساليب العمل ، وقد يتكون أسلوب العمل نفسه من مجموعة من القواعد والخطوات ، ومن ثم قد يصعب فصلها عن الاجراءات الرسمية أو الرئيسية . ومن القواعد مثلا أن يلتزم مدير الاعلان بملء نماذج مالية محددة قبل أن يتقدم للحصول على الموافقة على مصروفات اعلان ما . ومن القواعد لدى مكتب تنسيق قبول طـلاب الجامعات أن يتقـدم الطالب بنفسـه أو ولى أمره بطلب الالتحاق . الا أنه ليس من الضرورة دائما أن ترتبط كل قاعدة بأسلوب عمل أو بالاجراءات أو بسياسة ما . فقاعدة « ممنوع التدخين » داخـل المصنع مثلا هى قاعدة ولكنهـا لا ترتبط مباشرة بأى أسلوب عمـل أو أى سياسة عمل .

وفى النهاية تكون مجموعة الأهداف ، والسياسات المنبثقة عنها ، وأساليب أو اجراءات العمل والقواعد والتى توضع فى ظل هذه السياسات والأهداف ، شكلا من أشكال التخطيط ، بل هى جانب رئيسى للتخطيط . وان كان فى رأينا أن ذلك الاطار يمكن أن تكتمل عناصره بوضع الميزانيات التقديرية ثم البرامج الزمنية . وقد سبق أن نوهنا أن عناصر التخطيط

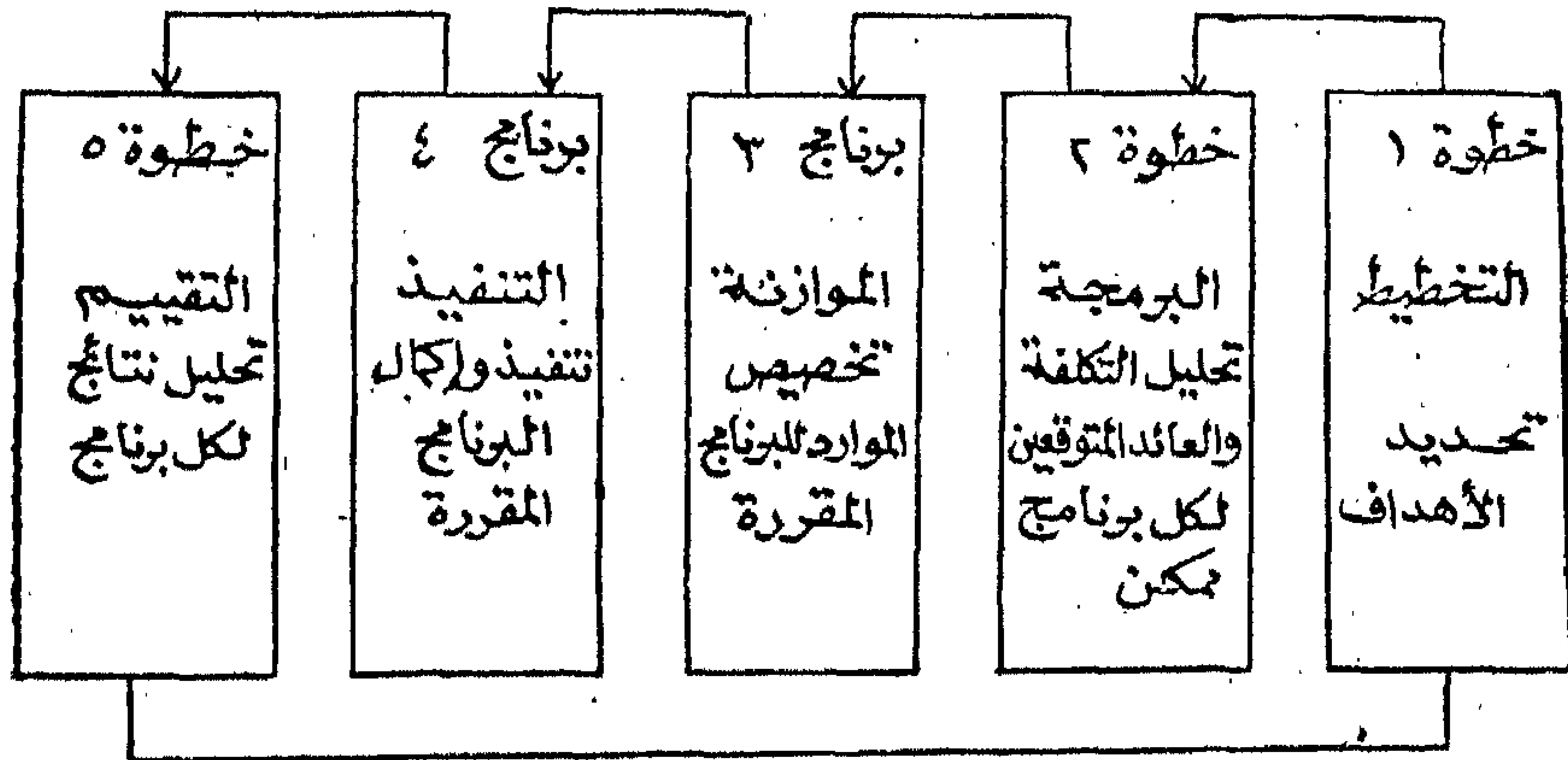
التقليـدية يمكن أن تكون من الأهـداف ، السياسات ، الاجـراءات أو أساليب العمل ، الميزانيات التقديرية ، البرامج الزمنية •

نظام التخطيط والبرمجة والموازنة (PPBS)

Planning - Programming - Budgeting System.

وقد بدأ بادخال واستخدام هذا النظام وزارة الدفاع الأمريكيـة فى عام ١٩٦٢ ثم شـاع اسـتخدامه فى الستينيات وخاصـة فى الدوائر الحكومية الأمريكية والمؤسسات التعليمية • ويتفق تطبيق هذا النظـام كثيرا وبصفة خاصـة على ذلك النوع من المنظمات التى تمتلك أو تنتجها عدد من المشروعات المستقلة والتى تمول من الادارة العليا المركزية •

ويتكون هذا النظام من عدد من الخطوات الرئيسية والتى يوضحها الشكل رقم ٩ التالى :



شكل رقم ٩ خطوات نظام التخطيط واليرمجة والموازنة

وتبدأ الخطوة الأولى ، وهى الخطوة الدقيقة والحرجة ، بمناقشة ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها (تخطيط) ، ثم يبدأ المديرون بوضع البرامج المختلفة اللازمة والتى تحقق هذه الأهداف (برمجة) • وهنا تبدأ الادارة العليا المركزية فى تقرير أسلوب التمويل وتوزيع الموارد اللازمة على البرامج المختلفة (موازنة) وعند هذه النقطة قد يتقرر الغاء بعض البرامج أو ضغطها الى جوانب أو نواحى معينة أو تأجيل بعضها فى ضوء الأولويات •

والبرمجة أو البرنامج هنا ــ فى هذا النظام ــ عبارة عن كافة الموارد والجهود اللازمة لتحقيق الغرض المحدد ، وهذا يشبه كثيرا فكرة « المشروع » فى نظام « ادارة المشروع » Project Management أو يشبه النموذج التنظيمى « مصفوفة التنظيم » Matirx Form الذى تعرضنا لهما فى الفصل الثالث الخاص بالتنظيم ، حيث تكون الادارة فريقا أو مجموعة عمل مؤقتة للقيام على مشروع معين ، وبعد الانتهاء منه يحل الفريق ليعود أعضاؤه الى مواقعهم الأصلية • ولكن «البرنامج» هنا يختلف الى حد ما عن فكرة « المشروع » المذكورة ، حيث البرنامج يأخذ فى الاعتبار دائما تحليل التكلفة / العائد (Cost/Benefit) ومن ثم تم ــ وقبل بداية البرنامج ــ الموازنة بين تكلفة القيام ببرنامج ما والعائد والفائدة المتوقعين منه • ولهذا النوع من التحليل أساليبه وقواعده •

وبعد ذلك تأتى الخطوة الرابعة وهى العمل والتنفيذ بواسطة الجهات أو الوحدات المعنية ، ومن ثم يتم متابعتها وتحليل وتقييم النتائج (الخطوة الأخيرة) فى ضوء الأهداف والبرامج والموازنات الموضوعة ، والاستفادة من نتائج التقييم عند اقرار أهداف أخرى أو جديدة فى دورة تالية •

ويختلف أيضا هذا النظام عن النظام التقليدى للتخطيط اختلافا

أساسيا وجوهريا • حيث يتم فى نظـام التخطيط والبرمجة والموازنات تحليل وتقييم العائد من كل برنامج مقارنا بتكلفة البرنامج (الخطـوة الثانية) ثم تخصص الاعتمادات المـالية لكل برنامج على حدة (الخطوة الثالثة) • أما فى النظم التقليـدية للتخطيط والموازنات فيتم تخصيص وتوزيع الموارد على الوحدات والقطاعات الوظيفية ، ثم يقوم المسئولون أو المديرون بتوزيعهـا والصرف منهـا على مشروعاتهم المختلفـة حسب رؤيتهم للأمور • ولذلك وكما أشرنا فان نظام التخطيط والبرمجة والموازنة كثيرا ما يربط باستخدام نظام « ادارة المشروع » أو نظام مصفوفة التنظيم حيث تحدد المشروعات وتمول ليتم الانتهاء منها خلال فترة زمنية معينة ، ثم تعاد الدورة ، وهكذا •

ونظام التخطيط والبرمجة والموازنة وان كان أساسا هو أسـلوب للتخطيط ، الا أنه من زاوية أخرى هو نظام للرقابة أيضا • فعندما تبحث الأهداف المطلوبة وتحدد مسبقا ، وتبحث البرامج وتوضـع على أساس من دراسة التكلفة والعائد المتوقعين وذلك قبل التمويل والتنفيذ ، فان النظام هنا هو أسلوب شامل للتخطيط • ولكن النظام فى خطوته الخامسة (تحليـل وتقييم النتائج) يمثل ناحية رقابيـة • وأحيانا تقـوم بعض المنشآت بتقرير متابعة ما يتم مرحليا فى ضوء الأهداف والبرامج الموازنة الموضوعة ، وتحليل التكلفة والعائد مرحليا وعلى أساس معايير مرتبطـة بالأهداف ، فان النظام يمثل أداة واضحة للرقابة • فاذا جاءت حسابات التكلفة ــ عند مرحلة معينة ــ تزيد بشـكل غير مقبـول عن المحـدد أو المتوقع ، تقوم الادارة بمراجعـة البرنامج أو المشروع ، وقد تدخل بعض التعديلات أو تتخذ بعض الاجراءات التصحيحية ، أو تعمـل على الانتهاء منه مبكرا •

الادارة بالأهداف (MBO)

Management By Objectives

« الادارة بالأهداف » منهج متكامل وشامل للتخطيط والتغيير على

مستوى المنشأة وعلى مستوى كافــة قطاعاتها ووحداتها الادارية • وفى الوقت نفسه يوفر أسلوبا عمليا للمتابعــة والرقابة فى ضــوء الأهداف والبرامج والمعايير المحــددة بوضوح • وفيه يتم ربط التقييم والاثابة بالأداء وبالنتائج المحددة ، ومن ثم المحاسبة فى ضوء هذه النتائج ، ومن ثم أيضا فهويمثل أسلوبا للدافعية والتحفيز • والأهداف المحددة الواضحة والمتفق عليها والتى يعبر عنها كميــا كلما كان ذلك مستطاعا، ثم البرامج الواضحة لازالة المعوقات وتدعيم الايجابيات أمام الأهــداف ثم التركيز على توجيه الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف المطلوبة ، هو ما يدعو اليه هــذا النظام • وليس المقصود بهذا النظام هو مجرد أهداف عامة للمنشأة أو لأى ادارة بها ، فكل المنشآت لديها أهدافها بل وميزانياتها التقديرية ، أو المفروض هو ذلك ، ولكن المقصود هنا هو أهداف واضحة محــددة ــ كمية كلمــا كان ذلك ممكنا ــ مرتبطة بفترات زمنية ، وتوضع على مستوى المنظمة فى ظل أهدافها العامة المحدودة ، ثم وفى ظــل ذلك يتم التدرج بالأهداف على مستوى القطاعات والادارات التشغيلية والوحدات المنبثقة عنها ، ثم وأحيانا قد توضع على مستوى الفرد • ومن ثم يستمر تدرج وتفصيل الأهداف طبقا للتسلسل الادارى والوظيفى من القمــة الى القــاع كلما أمكن ذلك ، مع مراعاة التكامل والتجانس والتنسيق بين هــذه الأهداف ، وأيضا بين جهــود الأنشــطة المختلفــة والمديرين المختلفين ، وبين الموارد المــادية والبشرية المتاحة للمشروع • فمثــلا لكى تحقق ادارة المبيعات قدرا معينا من المبيعات ، لابد وأن تقــوم ادارة الاعلان بتنفيذ برنامج محــدد وتحقيق أهداف محددة • ولكى تقـــوم ادارة الانتــاج بانتــاج قدر معين من سلعــة ما ، لابد أن تحقق ادارة المشتريات قدرا معينا من المشتروات بمعدلات كمية وزمنية معينة ، ولكى تستطيع ادارة المبيعات تحقيق زيادة فى المبيعات بمقدار ٢٥٪ مثلا ، لابد أن يستطيع قسم الانتــاج زيادة وحــداته المنتجة بقــدر أيضا معين • وهكذا •

وبالتالى — وفى ظل ما تقدم — يتم وضع الخطط وأساليب العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعة • وقد يتم أيضا وضع الخطوات والبرامج اللازمة لازالة المعوقات — ان وجدت — أمام هذه الأهداف ، وأيضا البرامج اللازمة لتدعيم الايجابيات وعوامل القوة المتوفرة بالمنشأة ، ومن ثم يمكن أن تسير خطط التنفيذ لبلوغ الأهداف الموضوعة فى طريقها السليم ، وتكون المحاسبة على النتائج والأهداف موضوعية ومنطقية ولا اختلاف عليها •

ولنظام الادارة بالأهداف « جانب اجرائى » يتمثل فى اجراءات وخطوات تطبيق هذا النظام • ولذلك أصوله واعتباراته العامة والا جاء النظام غير متكامل أو غير فعال ، ولكنها على أية حال ليست اجراءات نموذجية يمكن توحيدها بين المنظمات أو فى كل الأوقات أو المواقف والبيئات • ومع ذلك ، وفى رأينا ، أن الجانب الآخر للادارة بالأهداف هو أكثر أهمية. وهو الجانب السلوكى أو الجانب المفهومى ، أى الذى يتعلق بادراك المفاهيم التى يتضمنها هذا النظام والاعتراف بها والاقتناع بها ، ثم العمل على توفيرها من ناحية والالتزام بها ومحاولة سلوكها من جانب المديرين من ناحية أخرى حتى تصبح جزءا من سلوكهم وأنماطهم ومفاهيمهم الادارية • وبدون ذلك لا يحقق منهج الادارة بالأهداف ، أهدافه وأغراضه الهامة ولا يحقق فوائده المتعددة كأسلوب للتغيير على مستوى المنظمة والمجموعات والأفراد ، كما يتحول النظام الى مجرد شكل • ومن هذه المتطلبات أوهذه المفاهيم : عنصر المشاركة الحقيقى بين الرؤساء والمعاونين سواء فى وضع الأهداف أو برامج العمل ، المساندة والتعزيز من جانب الادارة العليا ، تفويض السلطات ، ارتباط أهداف المنشأة بالأهداف والاحتياجات الشخصية للأفراد ، تنمية عوامل الثقة بين الادارة العليا وأعضاء المنظمة ، تنمية روح الفريق ، توفير القدر الكافى من الرقابة الذاتية ومن ثم التغذية العكسية للمعلومات وتوفير « نظام المعلومات » الذى يحقق ذلك ، تغير أسلوب التقييم ومفاهيمه وارتباطه بالنتائج ، ولا دخل للعلاقات الشخصية فى ذلك ، تغير بعض مفاهيم وسلوك الاتصال

والقيادة والدافعية واتخاذ القرارات والرقابة وغيرها من العمليات الادارية والسلوكية ، زيادة رضاء الفرد عن عمله ووظيفته ووجود الدافع لديه على تحسين قدراته وزيادة درجة الالتزام والارتباط لديه .

ويختلف « نظام الادارة بالأهداف » عن « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » — على الأقل فى ناحيتين :

١ — فى نظام الادارة بالأهداف يقتضى أن يشارك المعاونون المرؤوسون فى وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بمجالاتهم حتى ولو لم يكن لهم سلطة تحديد واقرار الأهداف فى صورتها النهائية . وتأخذ هذه المشاركة عدة صور ، فقد تكون فى اجتماعات ثنائية أو فى حلقات مناقشة جماعية أو فى شكل اقتراحات مكتوبة . المهم أن تكون المشاركة صادقة وأمينة من جانب الرؤساء ومن ثم يتحقق الارتباط والالتزام والرضاء الوظيفى والدافعية .

٢ — يتضمن نظام الادارة بالأهداف نظاما للمعلومات واضحا يعمل على ارتداد المعلومات الى مصادرها الأصلية ، أى الى المعاونين والمرؤوسين، وعلى فترات دورية مناسبة أو كلما يقتضى الأمر ذلك . وتتضمن هذه المعلومات مدى تقدم العمل والنتائج ومدى تحقيق الأهداف مرحليا والصعوبات الناشئة أو التى يجب مواجهتها ومعالجتها وفى الوقت المناسب . ويساعد هذا بالتالى على توفير القدر المناسب من الرقابة الذاتية والتى هى جزء من مفاهيم النظام والتى يعمل على تنميتها .

تقييم الأداء : وكما أشرنا ، فان نظام الادارة بالأهداف يستخدم أيضا كأسلوب واقعى وصالح للرقابة وتقييم الأداء كبديل يختلف عن المنهج التقليدى فى تقييم أداء المرؤوس . ففى المدرسة أو الأسلوب التقليدى عادة ما يقوم الرئيس بتقييم عمل المرؤوس على فترات دورية ، كل سنة مثلا ، وكثيرا ما يقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس دوريا ليعطى له ملاحظاته وتقييما عاما لعمله . وعادة ما يتم ذلك بناء على صفات وعوامل وصفية

أو شخصية وغير موضوعية أو لا يمكن احكام وضبط بعضها • وذلك مثل درجة التعاون مع الآخرين ، حسن التصرف ، القدرة على التعامل مع الآخرين ، القيم والاخلاق ، درجة المبادأة ، وهكذا • وكثيرا ما لا نجد أسسا ومعايير حقيقية أو دقيقة للحكم على المرؤوسين عن طريق هذه الصفات • ولذلك قد يلجأ المديرون الى حكمهم الشخصى أو انطباعاتهم العامة وقد يكونون متأثيرين بمواقف أو حوادث معينة أو بعوامل شخصية ، وقد يضطر بعض هؤلاء الرؤساء الى التركيز على نواح سلبية مثل تأخر المرؤوس عن موعد الحضور لبضع دقائق أو تغيبه عن العمل يومين مثلا فى شهر واحد • وحيث أن المديرين ليسوا من المختصين فى العلوم السلوكية والمدربين على اجراء المقابلات الفعالة الايجابية مع المرؤوسين عند المراجعة والتقييم ، فاننا نجد كثيرا ما يقاوم المرؤوسون مثل هذه المقابلات والمواجهات التقييمية التى تحدث • وفى الوقت نفسه نلاحظ أيضا تفادى بعض المديرين لهذه المقابلات لأنها تعتمد كما أشرنا على صفات وصفية عامة وعلى انطباعات شخصية تؤدى الى الجدل أو الحرج بل قد يعمد المدير الى التحيز أحيانا ، ولذلك كثيرا ما ترفع تقارير التقييم السنوية مكتوبة الى الادارة العليا وأحيانا ما تعتبرها الادارة سرية ! بينما فى ظل نظام الادارة بالأهداف فان المحاسبة تكون فى ضوء النتائج المحققة والمحددة سلفا ، وأن تقييم أداء وجهد المرؤوس هو فى ظل تحقيقه لأهداف محددة ، وأن الخروج عن هذه النتائج والأهداف سوف يشعر به مرحليا وسوف تكون له مبررات معروفة وموضوعية • ومن ثم أيضا تصبح المناقشة بين الرئيس والمرؤوس بناء على حقائق وتتجه الى الموضوعية والجدية والمسئولية وتبعد عن العاطفية وبالتالى أيضا تحقق هدفها البناء •

تقييم نظام الادارة بالأهداف :

يبدو أن الارتياب وعدم الثقة أو عدم الاقتناع باستمرار فاعلية برامج وأساليب التنمية الادارية والتخطيط وتحسين الأداء ونظم التقييم

والاثابة التى كانت سائدة فى المنظمات فى الخمسينيات ، وأن تلك الأساليب التقليدية لم تستطع أن تواجه مشاكل ظلت قائمة ، دفع البعض الى تجربة واختيار طرق ومناهج جديدة (٤٤) • من هذه المنـاهج الادارة بالأهداف وتصميم واغناء الوظائف (Job Inrichment) •

ويعتقد أن من أوائل من استخدم « الادارة بالأهداف » هما « بيتر دروكر » و « جورج أوديورن » بالولايات المتحـدة الأمريكيـة وقاما بتفسير مكونات هذا النظام • ثم لاقت الادارة بالأهداف قدرا من الجدل حول أهميتها وفوائدها ومشاكلها ، كما قابلت عددا من العقبات والتطور حتى أصبحت بناء حقيقيا وواقعا يتم ممارسته ، ومن كونها آداة ادارية أو فنيـة لتحقيق غرض خاص الى جسم أو نظام ادارى متكامل (٤٥) • ومن ثم جذبت عددا من المديرين فى كل مكان فى العالم وفى كافة أشكال المنظمـات وعلى اختـلاف أحجامها ، والعام منها والخاص • وهناك من الدلائل والمؤشرات ما يبين ليس فقط زيادة درجة تطبيقها ولكن أيضـا اتساع نطـاق استخدامها لتشـمل أنشـطة متعددة ومجالات وقطاعات مختلفة (٤٦) وفى الدوائر الحكومية وفى المنظمات التى لا تهدف الى الربح أيضا • هـذا بصرف النظر عن بعض المشاكل أو نواحى النقـد الموجهة اليها ، فلكل نظام أو منهج شامل للتدخل والتغيير والتنمية الادارية مشاكله

(٤٤) أ — G. Lippitt & B. Taylor, "Management Development & Training Handbook", Mc Graw-Hill, N. Y., 1975.

ب — P. Hives, "Management By Obgectives in Practice" ,Mc Graw-Hill, N. Y., 1975, pp. 399—427.

(٤٥) أ — J. Ivancevich, et al, "Crganizational Behavioral and Performance", Good Year, California, 1977, pp. 524—31.

ب — الدكتور محيى الدين الازهرى ، دراسـة علميـة حول الادارة بالاهداف خلال العشرون سنة الأخيرة ، سلسلة الدراسات المكتبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٨ ، ص ١١ — ١٥ .

(٤٦) L. Morrisey, "MBO", Addison Wesley, Mass., 1970.

وعيوبه التى يجب أن يفطن اليها الممارسون وأن يلجأوا اليه عندما تتوافر ظروفه ومتطلباته أو عندما يمكن توفير هـذه المتطلبات .

واذا أردنا أن نعرض للقارىء فوائد ومزايا تطبيق هـذا النظام ثم أوجه النقد التى وجهت له ، فان هنـاك الكثير من الأبحاث والدراسات التى أجريت فى هـذا الخصوص وعرضت نتائجها لهـذا التقييم (٤٧) . ولدواعى الاختصار حاليا فاننا نكتفى هنا بعرض موجز لمزايا ومساوىء أو مشاكل هذا النظام :

المزايا :

١ ـ يدفع هـذا النظـام ويزيد من قدرة المنشـأة على التخطيط الأفضل سواء قصير أو طويل الأجل .

٢ ـ ربط التخطيط بنظام الدافعية والتحفيز .

٣ ـ المساهمة الفعالة فى امكانية ربط الاثابة بالأداء ، وتوفير بعض الاجراءات والوسائل الموضوعية لرقابة الأعمال وتقييم الأداء ، وتقبـل هذه المعايير من جانب الأفراد .

٤ ـ تركيز الجهود وتوجيهها نحو أهـداف واضحة وامكانيـة تحقيقها .

٥ ـ تحسين الأداء والانتاجية والتنمية ، ودفع الأفراد الى تحسين قدرتهم .

٦ ـ زيادة وضـوح وظيفـة ودور المديرين والمعـاونين بل والمرؤوسين .

---

(٤٧) أ D. Mcconkey, "MBO - Twenty Years Later, — Where do We Stand", Bus. Horizons, Angust 1973.

ب ـ الدكتور محيى الدين الازهرى ، مرجـع سبق ذكره ، ص ٢٩ والصفحات التالية .

٧ — تنمية مناخ أفضل للاتصال والتفاعل بين الرؤساء والمعاونين .

٨ — تنمية عددا من العوامل والجوانب السلوكية الهامة فى الادارة وخاصة عندما يدرك المدراء المفاهيم الحقيقية وراء هذا النظام . ومن هذه الجوانب عنصر المشاركة ، حيث يحتم النظام المشاركة بين الادارة العليا والمديرين والمعاونين فى وضع الأهداف وبرامج العمل . وأيضا عنصر ارتداد المعلومات والرقابة الذاتية . ومن ثم توفير الارتباط والالتزام بالعمل والبرامج والأهداف .

العيوب والمشاكل :

ليست الادارة بالأهداف بالدواء السحرى الذى يعالج كافة المشاكل والذى ينجح فى كافة الأحوال والمواقف ، فبالرغم من تعدد فوائدها فلها عيوبها ومشاكلها وخاصة عندما لا تتوافر ظروف ومتطلبات تطبيقها وعندما لا يعى المدراء غير الجانب الاجرائي منها دون الجانب السلوكى والمفهومى .

وتلخص العيوب والمشاكل والتى جاءت فى أقوال الممارسين ونتيجة للبحوث التطبيقية التى تمت ، فيما يلى :

١ — تستهلك الكثير من الوقت فى الاجراءات ووضع وتحديد الأهداف على عدد من المستويات بجانب بعض المشاكل نتيجة ما تستغرقه من أعمال ورقية كثيرة .

٢ — الصعوبة العملية لوضع كافة الأهداف فى صورة كمية (وفى رأينا — كما فى رأى البعض — أن ذلك ليس شرطا فى كل المجالات ، فوضع الأهداف فى صورة كمية هو كلما أمكن ذلك ، كما أن بعض الأنشطة قد لا يتوقع البعض امكان وضع أهداف كمية لها بينما فى الواقع هى غير ذلك لو بذلنا شيئا من الجهد والتفكير وتحرى المعايير ذات الارتباط) .

٣ ــ مقاومة بعض المديرين والمعاونين لهذا النظام وطبيعته وأسلوبه فى المراجعة والمحاسبة .

٤ ــ قد يصعب الوصول بتحديد الأهداف الى المستويات الدنيا من التنظيم (وفى رأينا أن هذا ليس شرطا فى كل الأحوال ، والأهم منه أن يطبق النظام أيضا على الادارة العليا ثم على الادارة الوسطى) .

٥ ــ التسرع فى تطبيق النظام يؤدى الى عدد من المشاكل العملية ، فالنظام يحتاج الى عدد من السنوات والمتابعة وتأكيد مفاهيمه وأنماطه السلوكية حتى يكتمل .

٦ ــ قد تهمل الجوانب السلوكية فى النظام فى غمرة اهتمام الادارة العليا بزيادة الانتاج وتحقيق أهداف كمية أكثر . وهذا يفقد النظام تنميته واستمراريته .

٧ ــ لوحظ فى بعض التطبيقات العملية عدم التزام الادارة العليا بدورها تجاه هذا النظام . فقد يصعب على بعض أعضاء الادارة العليا تقبل تغيير سلوكهم الادارى . وقد يصعب عليهم مثلا توفير عنصر المشاركة الصادق الفعلى ، ومن ثم أيضا قد تفرض الادارة العليا الأهداف ، وهذا يتنافى مع طبيعة هذا النظام وأهدافه .

كما قد تأتى بعض الأهداف غير واقعية أو استغلال الادارة لهذا النظام ودفعها لأهداف لا يسهل تحقيقها أو لا تتفق وطبيعة ورغبة المعاونين الموضوعية .

كما لوحظ فى بعض المنظمات عدم الالتزام والمساندة الكافيين من جانب الادارة العليا لهذا النظام وعدم توفير الامكانيات والموارد اللازمة لتحقيق برامج العمل وتحقيق الأهداف مما يضعف من النظام ويدفع الى عدم الاكتراث بالأهداف ، ويصبح النظام فى حد ذاته عبئا أو جهدا فى غير موضعه .

ومع ذلك فان عددا من هذه المشاكل والعيوب كما نلاحظ لا يرتبط بالنظام فى حد ذاته ولكنه يرتبط وأسلوب التنفيذ وسلوك الادارة العليا .

اسلوب بيرت PERT

أسلوب بيرت هو أسلوب « لتخطيط ومراجعة وتقييم البرنامج » (Program Evaluation and Review Technique) . وعندما يتكون تنفيذ أى مشروع — أو برنامج تخطط المنظمة للقيام به — من عدد من الخطوات أو الأنشطة أو العمليات المرتبطة والمتممة أو المكملة لبعضها وذات طبيعة فنية وزمنية متداخلة فان استخدام أسلوب « بيرت » قد يسهل عملية تخطيط هذا المشروع أو ذلك البرنامج بما يضمن تسلسل وانسياب العمليات والخطوات ودون اضطراب أو تأخير . ويقوم أسلوب « بيرت » على وضع خطة تحدد سلسلة من الخطوات المترابطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين كما سنوضح مثالا بعد قليل . وقد أخذ هذا الأسلوب شهرته ابتداء من أوائل الستينيات حيث كان أسلوب التخطيط الأساس لمشروع أو برنامج بناء الصاروخ « بولاريس » حيث وضعت ادارة المشروع خطة عمل تبين العمليات والمراحل والأزمنة المطلوبة فى سلسلة من الخطوات المترابطة والمتداخلة والمتممة لبعضها ، بمعنى أن بعض الخطوات كان يجب انهاؤها قبل أن تبدأ خطوات أخرى وان ذلك يجب أن يكون فى توقيت محدد ، والبعض الآخر كان يمكن تنفيذه معا على التوازى ، والبعض الآخر يبدأ قبل أو بعد خطوة معينة بوقت معين ، وهكذا حتى يحدث التلاقى فى النهاية وحسب النظام والخطة الموضوعين وفى الوقت النهائى المقرر . ومن ثم تكون هناك خطة عمل واضحة تبين تشابك العمليات مع بعضها ونقاط التلاقى ونقاط البداية والانتهاء ، فلا يحدث أى ارباك أو تعطيل أو تضارب أو فاقد وحتى يتحقق الهدف بأفضل الطرق الممكنة .

وعندما تصدر خريطة أو شبكة العمل هذه وخطوطها وأزمنتها ، فان أطول سلسلة من الخطوات تمثل أو تسمى « المسار الحرج »

(Critical Path) وهى التى تحدد زمن انتهاء المشروع أو البرنامج • وتستطيع الادارة عندئذ أن توجه شيئا من الجهد والتركيز على الخطوط أو الخطوات والأنشطة التى يمكن أن تتسبب فى تأخير المشروع •

والخطوة الأولى فى بيرت تبدأ بتحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لتنفيذ واتمام المشروع أو البرنامج ، وتسمي « الأحداث أو المعالم الرئيسية للطريق » (Milestones) • وتقوم الادارة بوضع التسلسل والترتيب اللازم للتنفيذ وزمن بداية وانتهاء كل خطوة • ثم تصدر أو ترسم ما انتهت اليه فى شكل شبكة (شبكة بيرت) حتي يستطيع كل مختص التعرف على كافة التسلسلات والأنشطة والأزمنة ومكانه ودوره منها وتأثيره على العملية ، ومن هذه الشبكة يمكن حساب الوقت الكلى الذى يستغرقه اتمام المشروع •

ولنفرض أن احدى الشركات المنتجة للأطعمة المعلبة قررت انتاج منتج جديد وقد أطلق على المشروع اسم « المشروع ١٠١ » • وقد طلب من مدير الانتاج انهاء المشروع فى سرعة تُمكن من طرح المنتج الجديد الى الأسواق قبل أن تعمل الشركات الأخرى فى تطوير منتجات جديدة منافسة • وقد بدأت الدراسة وتجميع المعلومات وتحديد الأنشطة الضرورية والرئيسية اللازمة لانتاج هذا المنتج ، وتبين أنها تتكون من احد عشر نشاطا (جدول ٥) •

النشاط	وصف النشاط	الزمن المتوقع بالأسبوع	النشاط السابق
ا	تحديد المنتج	٦	لاشيء
ب	تصميم هيكل الغلاف	٤	لاشيء
حـ	تصميم رسومات وبيانات الغلاف	١٠	يراعى الانتهاء من (ب) قبل إنتهاء الرسومات بأربعة أسابيع
د	تصميم حملة الترويج	٥	حـ
هـ	تعديل معدات الإنتاج	٢٠	ا
و	إعداد القوة البيعية	٨	د
ز	تحضير المواد الخام	٦	ا
ح	تحضير مواد التغليف	١٢	حـ
ط	إنتاج الدفعات الأولى	٣	هـ ، ز ، ح
	إختيار وأخطار الوسطاء	٤	و
ك	النقل إلى تجار التجزئة	١	ط ى

(جدول ٥) أنشطة المشروع ١٠١

ثم ترسم هذه الأنشطة الاحد عشر على شكل « شبكة بيرت » (شكل ١٠) ، بحيث يرى مدير المشروع بسهولة أى الأنشطة لازمة الانتهاء قبل أن يبدأ غيرها • وفى هذه الشبكة — كما يتبين — ليس من الضرورى أن توضع هذه الأنشطة الاحد عشر فى تسلسلها كما جاءت فى الجدول المشار اليه ولكنها توضع بالشكل وفى الوضع المناسب بحيث يمكن فهم الشبكة وعلاقتها وخطوطها بأفضل صورة ممكنة • وعادة ما تعمل فرق مختلفة والتى تكون فريق العاملين فى المشروع فى أجزاء أو أنشطة مختلفة فى نفس الوقت • وعلى سبيل المثال ، يعمل فريق أو قسم الانتاج على المسار (ا — هـ — ط — ك) والمسار (ا — ز — ط — ك) ، بينما

يركز قسم التسويق على المسار (جـ ـ ح ـ ط ـ ك) والمسار (جـ ـ د ـ و ـ ى ـ ك) • ومن ثم يصبح هذان القسمان مسئولين معا عن المسار (ب ـ جـ ـ ح ـ ط ـ ك) •

وعندئذ يمكن حصر المسارات المختلفة على الشبكة ومقارنة أزمنتها، وسنجد أن المشروع كله يستغرق ثلاثين أسبوعا ، وهو زمن أطول مسار ، والذى يسمى « المسار الحرج » (أ ـ هـ ـ ط ـ ك) ـ (جدول رقم ٦) •

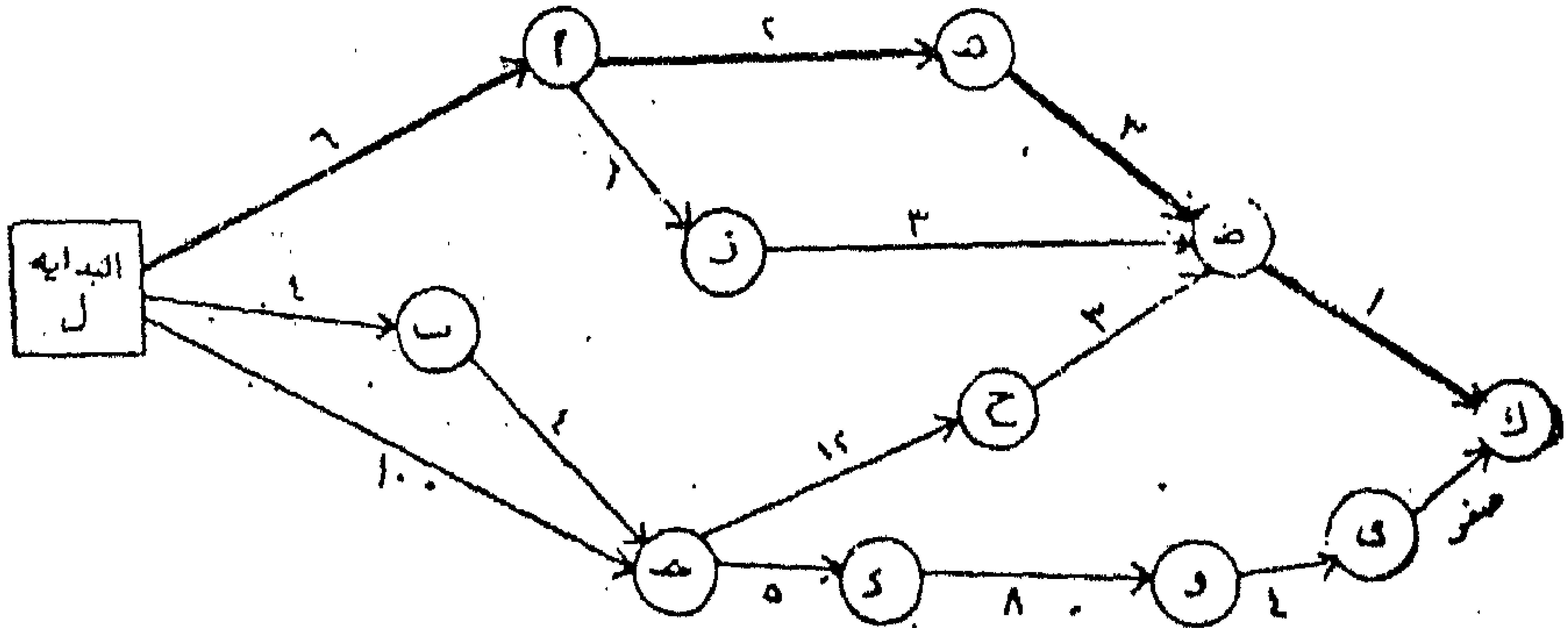
ومن الطبيعى أن أى تأخير فى تنفيذ نشاط ما على المسار الحرج سوف يؤدى الى اطالة زمن تنفيذ المشروع بمقدار هذا التأخير • وفى الوقت نفسه كلما أمكن ايجاد الوسيلة والجهد وتقصير المسار الحرج كلما قصر وقت تنفيذ المشروع • ويلاحظ أنه اذا أمكن تقصير هذا المسار الى درجة كبيرة فقد لا يظل هو المسار الحرج • فمثلا اذا أمكن اعداد معدات الانتاج (النشاط هـ) فى أسبوعين بدلا من عشرين أسبوعا فان المسار (أ ـ هـ ـ ط ـ ك) تصبح مدته ١٣ أسبوعا (٦+٢+٣ + ٢) بدلا من ٣٠ أسبوعا • ومن ثم يكون المسار (جـ ـ د ـ و ـ ى ـ ك) هو المسار الحرج •

وبالرغم من أن شبكة بيرت ليست هى الأصلح لكل المشروعات ، الا أن قيمتها كبيرة كأداة ادارية مفيدة فى كثير من الحالات والمواقف •

وكما يلاحظ من هذا الأسلوب ـ وكما ذكرنا بالنسبة لنظام الادارة بالأهداف ـ أنه يمكن أيضا أن يستخدم للمتابعة والرقابة والتقييم واكتشاف الانحراف عن الزمن وعن التنفيذ بالنسبة لكل خطوة أو نشاط رئيسى وفى الوقت المناسب •

وتتشابه طريقة بيرت مع الطريقة المعروفة أصلا باسم « طريقة المسار الحرج » ، وان الفرق بين الطريقتين بسيط من ناحية التطبيق العملى • ولتوخى الدقة فان طريقة بيرت تستخدم ثلاثه تقديرات للزمن تعطى من

كل خطوة ، تقدير متفائل ، تقدير متوسط ، تقدير متشائم . والمقصود بالتقدير المتوسط هنا هو الأكثر احتمالا . ثم يستخرج المتوسط الحسابى من الثلاثة تقديرات وهو الذى يستخدم فى رسم الشبكة وحساب التباينات . بينما فى طريقة المسار الحرج فهى تستخدم تقديرا وحدا فقط .



شكل رقم ١٠ شبكة بيرت للمشروع ١٠١

ولتحديد المسار الحرج ، فانه من الضرورى تحديد كل المسارات الممكنة من نقطة البداية ل الى النهاية ك . وهذه المسارات مبينة فى الجدول رقم ٦ التالى .

المسار	الزمن بالاسابيع	الزمن الاجمالى
ل — ا — هـ — ط — ك	٦ + ٢٠ + ٣ + ١	(٢٠)
ل — ا — ز — ط — ك	٦ + ٦ + ٣ + ١	١٦
ل — ب — جـ — ح — ط — ك	٤ + ٤ + ١٢ + ٣ + ١	٢٤
ل — جـ — ح — ط — ك	١٠ + ١٢ + ٣ + ١	٢٦
ل — جـ — د — و — ى — ك	١٠ + ٥ + ٨ + ٤ + صفر	٢٧
ل — ب — جـ — د — و — ى — ك	٤ + ٤ + ٥ + ٨ + ٤ + صفر	٢٥

جدول رقم ٦ تحديد المسارات المختلفة والمسار الحرج للمشروع رقم ١٠١

نموذج بيرت/النفقة PERT / Cost

يركز أسلوب بيرت ـــ الذى عرضـــناه ـــ أساسا على عامل الوقت المناسب لتنفيذ المشروعات والبرامج ومن ثم امكانية الرقابة على هـــذا الوقت . ولكن أسلوب « بيرت للنفقات » يركز على عنصر التكلفة حيث يوضح تكلفة كل خطوة أو كل نشاط من خطوات أو أنشطة تنفيذ المشروع على حدة ، وعلى أساس أن الشخص المسئول عن أداء النشاط يجب أن يكون مسئولا عن تكلفة هذا النشاط فى نفس الوقت . ومن ثم يمكن مقارنة تلك التكاليف التقديرية بالتكاليف الفعلية التى يمكن حصرها عن كل نشاط ثم عن المشروع ككل ، وبالتالى امكانية تحديد الأنشطة التى تجاوز الانفاق فيها الحـــدود المقررة ودراسة وتحليل الأسباب واتخـــاذ القرارات التصحيحية . ويختلف هذا الأسلوب أو هـــذا المنطق عن المنطق التقليدى الذى يتخذ التقسيمات الادارية أو الوحدات التنظيمية أســـاسا لتجميع وحساب التكلفة ، بينما شبكة بيرت/التكلفة تقوم على أساس تخصيص تكلفة كل نشاط على حدة بالنسبة لكل عملية (مشروع) من العمليات الأساسية التى يمكن تحديدها على هـــذا الأساس ، أى التى تتفق طبيعتها مع طبيعة « المشروعات » المستقلة ، ومن ثم تتفق مع هـــذا الأســـلوب .

وبديهى أنه يمكن تصميم شبكة بيرت لتحتوى على عنصرى الوقت والتكلفة فى نفس الوقت ، ومن ثم اتاحة الفرصة للمقارنة بين بدائل مختلفة من توافيق الوقت والنفقة اللازمين للبرنامج أو المشروع المطلوب بشـــكل عام وبالنســـبة لكل نشـــاط أو مرحلة من أنشطة أو مراحـــل البرنامج أو المشروع بشكل خاص .

تلخيص :

التخطيط هو تحديد الأهداف التى ترغب المنظمة فى تحقيقها مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف • والتخطيط هو نشاط أساسى لأى منظمة ترغب فى زيادة احتمالات نجاحها • ويوجد نوعان أساسيان من الخطط • الخطط الاستراتيجية والتى تركز على الأهداف العامة والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف • والخطط التكتيكية والتى تستخدم للوصول الى أهداف محددة وأكثر تفصيلا وتتصل مباشرة بالأهداف العامة • والخطط قد تكون طويلة الأجل أو قصيرة الأجل •

ويقوم التخطيط السليم على التنبؤ السليم • وأساليب التنبؤ متعددة ، ومنها الاستقصاء واستطلاع الرأى ، التجميع غير الرسمى للمعلومات ، مؤشرات التغيير ، النماذج الاقتصادية الرياضية ، النماذج الرياضية ، وأسلوب الفريق المحدد ، وأساليب التنبؤ التكنولوجى كأسلوب دلفى •

وقد يتم التخطيط على مستوى المنظمة عن طريق تحديد الأهداف وبناء عليها توضع السياسات العامة والتشغيلية التى تخدم كخطوط عامة للتخطيط وكمرشد للتنفيذ ، ومن ثم وفى ضوئها توضع أساليب وطرق العمل واجراءات التنفيذ • فاذا ما زودت هذه بالميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية لاكتملت عناصر الخطة •

ومن الأساليب والمناهج الأخرى للتخطيط على مستوى المنظمة ، « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » (PPBS) ، ونظام الادارة بالأهداف (MBO) وهو مدخل شامل للتخطيط والتغيير الادارى والسلوكى فى المنظمة ، وأسلوب استخدام شبكة « بيرت » فى تخطيط المشروعات •

أسئلة للمناقشة :

١ ــ التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة . ناقش هذه العبارة .

٢ ــ ما هي العوائق التى تراها يمكن أن تقف فى سبيل التخطيط السليم ؟

٣ ــ ما هو التخطيط الاستراتيجى ؟ وما هى بعض طرق وبعض مشاكل هذا النوع من التخطيط ؟

٤ ــ ما هى أوجه الاختلاف بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية ؟ أذكر بعض الأمثلة عن التخطيط التكتيكى للموارد ، وعن التخطيط التكتيكى للعمليات .

٥ ــ أى من العوامل الهامة يجب أن تأخذها شركة لانتاج السيارات فى الحسبان عند التخطيط طويل الأجل ، وعند التخطيط قصير الأجل ؟

٦ ــ اشرح أهمية أسلوب « دلفى » .

٧ ــ ما هى العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى التنبؤ ؟

٨ ــ ما هى أسباب أهمية التنبؤ التكنولوجى للتخطيط بشكل خاص وللادارة بشكل عام ؟

اوصف باختصار بعض الأساليب الرئيسية التى تستخدم فى هذا المجال .

٩ ــ ما هو الهدف من التنبؤ بالطلب أو المبيعات ؟ صف بعض الطرق المستخدمة فى هذا المجال .

١٠ ــ لماذا كثيرا ما يربط بين « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » (PPBS) وأسلوب « ادارة المشروع » (Project Managemen) أو « مصفوفة التنظيم » (Matrix Form) ؟

١١ — ما هى مزايا نظام الادارة بالأهداف ؟ ولما ينظر اليها على أنها منهج للتغيير والتخطيط الشامل على مستوى المنظمة ؟ وما هى أهمية الجانب المفهومى أو السلوكى لهذا النظام ؟

مواقف عملية :

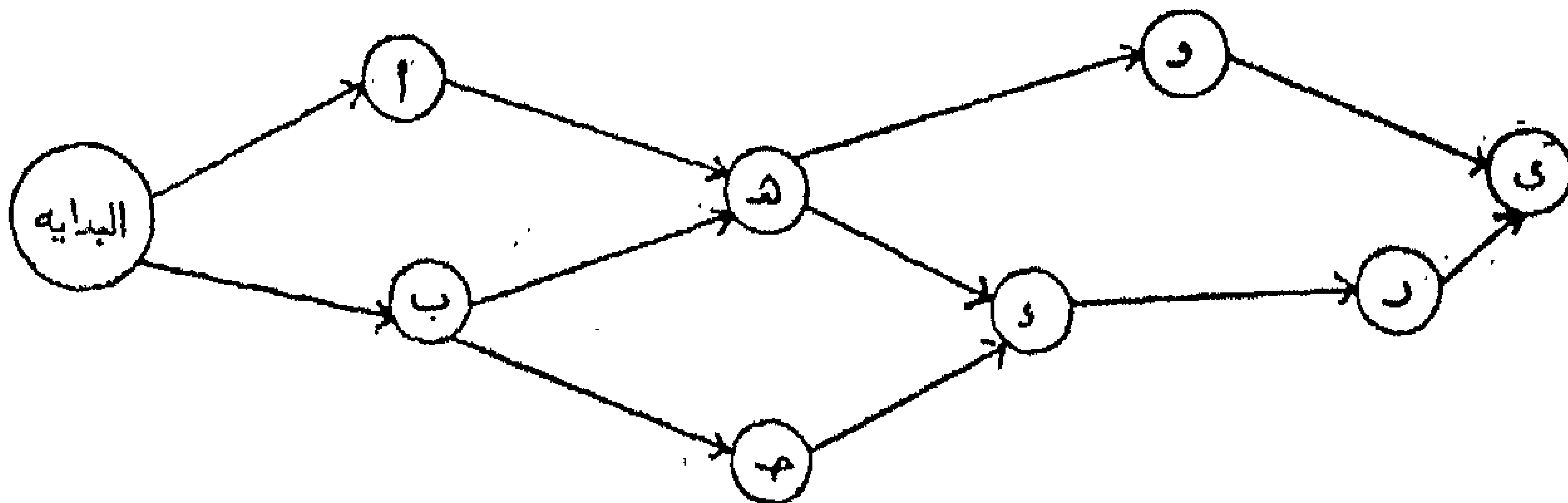
١ — تمثل « شبكة بيرت » التالية صورة لخطوات انهاء أحد المشروعات (كل الأزمنة موضحة بالأيام) والمطلوب :

(أ) حدد كل المسارات ، ثم حدد المسار الحرج .

(ب) ما هو المسار الذى يصبح مسارا حرجا اذا أصبح :

أ — هـ ستة أيام ؟

د — ز عشرة أيام ؟



٢ — قررت احدى المصالح الحكومية ادخال نظام الادارة بالأهداف . وقد اشترك المديرون والموظفون فى كل وحدة فى تحديد الأهداف التى ترغب وحدتهم فى تحقيقها ، وذلك بالرغم من قيام الادارة العليا باتخاذ القرار النهائى . وقررت الادارة العليا أن على المصلحة ووحداتها الفرعية تحقيق ٢١٠ هدف ، كما أنشأت قسما ليس له اختصاص غير متابعة تحقيق هذه الأهداف .

١ — هل يتمشى هذا الأسلوب مع مفهوم الادارة بالأهداف ؟

٢ — هل استخدمت الادارة بالأهداف هنا كأداة للرقابة أكثر منها أداة للتخطيط فى هذه المصلحة أم العكس ، ولماذا ؟

قراءات اضافية مقترحة :

١ — A. Chandler, "Strategy and Structure", Garden City : Anchor Books, Double day, 1966.

ويعتبر هذا من الكتب المتقدمة غير السهلة فيماتعرضه من موضوعات ومناقشات ولكنه من الكتب التى تدعــو الى الاهتمام حيث يتعــرض لكيفية وأساليب وضع الخطط والاستراتيجيات وتأثيرها على المنظمات وأهدافهـــا •

٢ — P. Drucker, "The Concept of the Corporation", John Day Company, N. Y., 1972.

ويعرض هذا الكتاب ــ الصغير نسبيا ــ لدراسة هامة لتطور نظم التخطيط والتنظيم فى شركة جنرال موتورز •

٣ — A. Sloan, "My Years With General Motors", Doubleday, N. Y., 1953.

ويعرض هــذا الكتاب لدراسة ممتازة ومطولة عن تكوين وتطور وتنمية شركة جنرال موتورز • وفى الوقت نفســه يفيد كثيرا كل مدير لشركة من الشركات الكبرى أو أى مدير يتطلع الى ادارة شركة ذات حجم كبير وذلك لمـــا يعرضه من مواقف وتجارب وتوجيهات فى هذا المجال •

الفصـــل السـادس

الرقـــابة

- ماهية الرقابة
- العناصر الرئيسية للرقابة
- اساليب ووسائل الرقابة
- التأثير السلوكى للرقابة
- الرقابة الذاتيـة

يهدف هذا الفصل إلى

- الوقوف على ماهية الرقابة وكيف ترتبط بالتخطيط .
- تدارك بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة .
- فهم العناصر والمكونات الرئيسية للنظام الرقابى .
- تفهم الفرق بين الرقابة بالتغذية العكسية والامامية .
- الاحاطة بالأساليب والوسائل الفنية المستخدمة كأدوات للرقابة ، وكيفية وظروف استخدامها .
- ادراك التأثير السلوكى للرقابة بشكل عام ولكل عنصر من عناصرها بشكل خاص ، وكيف يمكن تدارك السلوك السلبى لها .
- ادراك مفهوم الرقابة الذاتية واهميته .

الرقابة هى متابعـة الخطط والأداء لمعرفة نواحى التقـدم والقوة لتدعيمها والقصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة وبحث أسبابها والعمل على ازالتها . وقد تفشل الخطط فى تحقيق أهداف المنظمة ، أو أنها قد تسير فى اتجاه أو بأسلوب أداء لا يحقق هذه الأهداف ، ومن ثم تعمل المنظمات على وضع نظم وأساليب رقابية لاكتشاف ذلك وتخفيف أو ازالة هـذه المشكلة . والتخطيط والرقابة عنصران متلازمان ، فهما يمثلان فى الحقيقـة وجهى عملة واحـدة ، حتى لو كانت الخطط سليمة ودقيقة فان المنظمة قد تواجه العديد من المشكلات اذا فشلت نظم الرقابة فى تحديد الانحرافات عن الخطط . وفى الوقت نفسه لا يمكن أن تكون هنـاك رقابة بدون وجود خطط . وللتخطيط والرقابة تأثير مباشر وغير مباشر على التنظيم والعمليات السلوكية واتخـاذ القرارات بجـانب أن تأثيرهما فيما بينهما واضح وأمر لازم لا مفر منه .

ومن ثم نتعرض فى هذا الفصل لماهية الرقابة بادئين بتعريف الرقابة ، وبعض المفاهيم الخاطئة فى الرقابة ، ثم لمبادىء الرقابة الايجابية البناءة ، والرقابة بالتغـذية العكسية والتغذية الأمامية ، ثم نوضـح الفرق بين ما نقصده من الرقابة على الوحدات والنظم الفرعية والرقابة على أعضاء المنظمة . بعد ذلك نوضـح المكونات أو العناصر الرئيسية لأى نظـام رقابى . وفى جزء مستقل نعرض بشكل شامل لوسـائل وأدوات الرقابة التقليدية والحديثة مع شرح موجز لكل منها . وأخيرا نتناول جانب التأثير السلوكى للرقابة بشكل عام وبالنسبة لكل عنصر من عناصرها الرئيسية بشكل خاص .

ماهية الرقابة

تعريف الرقابة :

لاحظ الكاتب أن هناك اتفاقا عاما أو الى درجة كبيرة على تعريف الرقابة ، هـذا وان كان هناك جدل حول طبيعة العملية الرقابية وتأثرها بالمنهج السلوكي وضرورة أن تأخذ في الاعتبار النواحي السلوكية بجانب الدعوة الى توفير الفرصة للمعاونين والأفراد لمزاولة الرقابة الذاتية . ثم ظهور عدد من الأساليب الرقابية المتجددة أو المستحدثة . الا أن هـذا لا يؤثر كثيرا على المقصود من الاطار العام للرقابة وأهدافها .

وقد عرف « هنرى فايول » الرقابة فى عام ١٩١٦ بأن « الرقابة فى أى مشروع تشتمل على اكتشاف ما اذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادىء السارية . وهى تهـدف الى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها . وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقف » . وقـد تبنى هذا التعريف رواد الادارة ، كما أنه يعتبر مقبولا حتى يومنا هذا . وان كنا نضيف ـ توضيحا ، وضمانا لأن تكون الرقابة بناءة ـ ان على الرقابة ألا تتجاهل معرفة نواحي القوة والتقدم فى الأعمال ولدى الأفراد والعمل على تعزيزها وتشجيعها وتدعيمها وليس مجرد التركيز فقط على نواحي الضعف والقصور والانحراف عن الخطط .

كما عرفت الرقابة (٤٨) بأنها « العملية التي ترى بها الادارة هل الذى حدث كان من المفروض أن يحدث ، واذا لم يكن كذلك فلابد من اجراء التعديلات الضرورية » . وفى ظل منهج النظم (System Approach)

(٤٨) H. Hicks, and C. Gullett, "Management of organisation", Mc Graw-Hill, N. Y., 1976, p. 497.

جاءت احدى تعريفات الرقابة (٤٩) بأنها « وظيفـة النظام الذى يجرى التعديلات وفقا للخطة ، ويضمن أن الاختلافات عن أهـداف النظام هى فى حدود السماح » .

وقد أدى كبر حجم المنشآت وتعقد التنظيمات الحديثـة والاعتماد السيكولوجى للأفراد على الاستقرار وعلى النظام نفسه ، الى أن تصبح عملية الرقابة ضرورة ملحة ، وأن أغلب المشاكل التى توجه اليهـا عملية الرقابة ذات طبيعة بشرية . وأننا نلمس تأكيدا لهذا الاتجاه ما ذكره بعض الكتاب (٥٠) من أنه فى غياب الرقابة ، سـوف يسـمح الأفراد للنتائج بالانحراف عن الخطة والترتيبات الموضوعة ، وأن هذا يؤدى الى الفوضى وضعف الأداء لدرجة قـد تربك ضمير الفرد . ويتضح من تلك العبارة الأثر السلوكى للرقابة ، أى أن غياب الرقابة يؤدى الى الفوضى ثم المشاكل النفسية . وأن ذلك يرجع الى تعود الناس أصلا على الاعتماد على وسائل رقابة وتوجيه متعددة فى حياتهم اليومية . ومن ثم أصبح الجـدل ليس حول أهمية الرقابة أو الحاجة الى نظام رقابى وانما حول كيف توضـع وتستخدم نظم الرقابة فى المنظمة الحديثة وأن يؤخذ فى الحسبان الجوانب والاعتبارات الانسانية والسلوكية .

بعض المفاهيم الخاطئة فى الرقابة :

نعرض هنا لأربع نقاط ، الأولى هى أن البعض قد يعتبر الرقابة قيدا على الحريات أو هى تقييد للحرية والتصرف .

ولكن عندما تكون الرقابة بناءة وتسـتهدف التوجيه وتتعرض لنواحى القوة لاثباتها وتدعيمها ونواحى الضعف وبحثها وعلاجهـا

---

(٤٩) R. Gohnson, F. Kast, and E. Rosengweig, "The Theory and Management of System", 3d ed., Mc Graw Hill, N. Y., 1973, p. 74.

(٥٠) D. Mc Farland, "Management", 4 th ed., The Macmillan, N. Y., 1974.

موضوعيا وبما يعمل على تنمية الأفراد ، والا تكون مهمتها مجرد تصيد الأخطاء لاظهـار العيوب الشخصية ومهاجمته ، وفى الوقت نفسه هى رقابة مرنة لاتخضع كل التفصيلات للرقابة وتوافر الفرص للتصرف وتشجيع القدرات ، وتراعى المبادىء السليمة للرقابة — التى ستشير اليها بعد قليل — فان الصورة أو الوضع سوف تختلف .

والنقطة الثانية ، هى ما يقال ان الجو أو المنـاخ الرقابى الرسمى قد يكون له تأثير سلوكى سلبى أو سيىء . والحقيقـة أن الرقابة فى القيادة السليمة سوف يخفف كثيرا هذا المناخ غير المقبول . وكما يقول العلماء السلوكيون أو أصحاب المنهج السلوكى أن الرقابة فى حد ذاتهـا ليست سيئة بالنسبة للأفراد ، وأنه بالرغم من عدم استعدادهم للاعتراف بها ، فان أغلب الناس يفضلون درجة معينة من الرقابة فى حياتهم حتى تعطيهم بعض الاستقرار وتساهم فى سلامتهم وسعادتهم . ولذلك فان استمرار التمسك بالمفهوم التقليدى فى الرقابة وبالطرق التقليدية للرقابة ، يزيد من المفهوم السلبى للرقابة .

والنقطة الثالثة تتعلق بموقع الادارة فى العملية والابعاد الادارية . فقد يعتقد أن الرقابة تأتى دائما فى نهاية أو فى آخر العملية الادارية وان الرقابة تبدأ بعد انجاز العمليات الأخرى . ولكننا كما تعرضنا لتكامـل العملية الادارية وديناميكية العملية الادارية فاننا لانستطيع ولا يجـوز أن نحدد موقعا أو ترتيبا ثابتا أو دائما لعملية الرقابة فى الحياة العملية . فليس بالضرورة دائما أن توضع الخطط ويتم اتخاذ القرارات ثم الاتصال ثم الرقابة ، فقد تسبق الرقابة أو تلى عملية الاتصال .

والنقطة الأخيرة ، وهى تتصل بالنقطة السابقة ، وهى تتعلق بمفهوم الرقابة بالتغذية الأمامية والرقابة بالتغذية العكسية . وسوف نعرض لهذا الموضوع بعد قليل .

مبادىء الرقابة :

هناك عدد من المبادىء الهامة التى يجب الالتزام بها عند وضع نظم الرقابة ومزاولة العملية الادارية . من هذه المبادىء :

١ ــ الموضوعية والواقعية ، سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية التى تستخدم لقياس الأداء ، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم نفسها ، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

٢ ــ تمشى نظام الرقابة وأساليبها مع طبيعة الوظيفة وحجم المشروع ، فبالرغم من أن الاطار العام للرقابة هو واحد وأن أساليب الرقابة قد تكون عالمية وعمومية ، فانه لا يجوز إفتراض استخدامها فى كافة المواقف ثم وبصرف النظر عن حجم المشروع .

٣ ــ سرعة تبليغ الانحرافات عن الخطط ، حيث يلاحظ فى الكثير من المنشآت وفى الحياة العملية وصول هذه المعلومات متأخرة وبالتالى يستفاد منها فقط فى التخطيط المستقبلى . وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة فانه يقلل كثيرا من حدة هذه المشكلة . هذا وقد أدى استخدام الحاسب الالكترونى الى سرعة وصول البيانات ومن ثم توفير بيانات ومعلومات حديثة الى حد كبير .

٤ ــ تطابق الرقابة وتمشيها مع التنظيم ، حيث التنظيم الواضح ، والمسئوليات المحددة بوضوح داخل هذا التنظيم وادارته وأقسامه المختلفة تجعل الرقابة أكثر فاعلية ويمكن تحديد الأفراد المسئولين والمواقع المسئولة عن الانحرافات أو الخروج عن الأهداف .

٥ ــ يجب تحديد نقاط ومراكز الرقابة التى يهتم بها ، حيث تمثل هذه النقاط أو النواحى دلالات هامة لدى المشروع . وقد يتم التركيز على نقاط استراتيجية ، وقد يتم اتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء ، حيث يستغنى عن رقابة بعض التفصيلات أو الجوانب حتى لا يكون ذلك على

حساب النواحى الهامة الأخـرى • وليست العبرة فى كل الأحوال بكبر حجم الاختلاف عن المعيار ومن ثم وجوب تبليغه وتصعيده والاهتمام به . فقد تكون الاختلافات الطفيفة فى موضع معين أو بالنسبة لناحية معينة ذات دلالة أكبر عن اختلافات أكبر فى موضع آخر • وهكذا •

٦ ــ مرونة النظام ، حيث من المهم أن يتصف النظام بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الاضافة والتجديد والتصرف المفيد أو الابتكارى • وتتمثل أيضا فى أن يسمح النظـام بوجود بدائل تصحيحية فى مواقع الخلل •

٧ ــ اقتصادية النظام ، حيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفـة تطبيقه أكثر ممـا يستحق أو أكثر ممـا يمكن أن يستفاد منه أو يوفره • وقد تكون بعض الأساليب الرقابية الأبسط أو الأقل تكلفة مؤدية للغرض أو أكثر ملاءمة •

٨ ــ يجب أن يكون نظـام الرقابة سـهل الفهم ويبين الاجراءات التصحيحية ، وبالتالى وعندما تستخدم بعض الطرق الرقابية المعقـدة ــ مثل بعض الأساليب الرياضية ــ والتى قـد لا يسهل على الكثير من المديرين فهمها ، فان الأمر يستوجب تدريب المديرين عليها •

الرقابة عن طريق التغذية العكسية والتغذية الامامية :
(Feedback and Feedforward Control)

يشيع استخدام التغذية العكسية فى الرقابة فى غالبية المشروعات ، حيث تعتمـد الرقابة على المعلومات والتقييم والاستنتاجات عما حدث بالفعل أى هى عن أحـداث تتم أو تمت فى المـاضى ، ومن ثم اتخـاذ الاجراءات والقرارات التصحيحية • وبالتـالى نحـدوث الخطـأ هو المؤشر لوجوب اتخـاذ اجراء تصحيحى ؛ تماما مثـل المنظم الحرارى (Thermostate) فهو لا يقوم بأى اجراء تصحيحى الا لذا انخفضت حرارة الحجرة عن الدرجة التى تم ضبط المنظم عليها أى عن المستوى أو المعيار المطلوب أو المحدد • والرقابة بالتغذية العكسية بحيث اذا تأكد

بالفحص أن جودة هذه الأصناف أو بعضها أقل من المعيار المحدد ، تعاد الى العاملين لاتخاذ الاجراء التصحيحى أو انتاج غيرها .

بينما الرقابة بالتغذية الأمامية تقوم على التوقع أو التنبؤ بالأخطاء أو المشاكل أو الانحرافات عن المعايير قبل وقوعها ، ومن ثم يستطيع المديرون اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع أو تصحيح هذه الانحرافات قبل حدوثها . فعندما يشعر مدير المشتريات باتجاه حدوث نقص من صنف ما فى الأسواق خلال فترة معينة ، فقد يرى شراء كمية ما تزيد عن حاجته الحالية تفاديا لظهور مشكلة نقص المخزون ومن ثم نقص معدلات تموين الانتاج عن ما هو محدد . وعندما يدرك مدير الانتاج أن مستوى العمالة لديه لن يستطيع أن يفى بمعدلات الانتاج الموضوعة فقد يقرر اخضاع العاملين أو بعضهم لبرنامج تدريبى معين كاجراء تصحيحى يمنع حدوث المشكلة التى قد تحدث .

ومن ثم فالرقابة بالتغذية العكسية تعالج المشاكل والرقابة بالتغذية الأمامية تمنعها . وفى رأينا أن كلا النوعين مكمل للآخر ويدوران فى حلقة متصلة أو يجب أن يكونا كذلك ، حيث يستفاد أيضا من نتائج التغذية العكسية فى اتخاذ اجراءات تصحيحية تعمل بقدر الامكان على عدم تكرار حدوث بعض المشاكل أو تكرار حدوث بعض الانحرافات ، وهذا بدوره نوع من الرقابة بالتغذية الأمامية . والحقيقة أن التغذية الأمامية أكثر صعوبة وتحتاج الى جهد من جانب المعنيين فى الدراسة والبحث المسبق وتجميع المعلومات والتنبؤ والتوقع السليمين . ولذلك مثلا نجد أن التغذية العكسية أكثر شيوعا بين المنشآت ، وان كانت المنشآت المتقدمة تستخدم كلا النوعين وتنشىء نظاما شاملا يجمع بين النوعين .

الرقابة على الوحدات او النظم الفرعية
والرقابة على افراد المنشاة :

من الطبيعى أن تشمل الرقابة الأنشطة والنظم الفرعية التى تكون فى مجموعها الأعمال التى تزاولها المنشأة ، أو هى الرقابة على وحدات

المنشأة التى تزاول هـذه الأعمال أو الأنشطة كنظام التخزين ونظام الشراء ونشاط البيع وعمليات الإنتـاج ... الخ . ومثلا عندما يكون لكل قسم ميزانية ، ثم يتجاوز أحد الأقسام هذه الميزانية بقدر ما ، فإن هذا يعتبر انحرافا يشير الى وجود مشكلة تتطلب بحث أسبابها ، وهكذا . وفى الوقت نفسه تتم الرقابة على أعضاء التنظيم وعلى أدائهم وسلوكهم فى العمـل واتجاهاتهم . ومن الطبيعى أن هناك علاقة ما واضحة بين كلا النوعين من الرقابة ، الا أن ما نريد ابرازه هنا هو أن بعض أنواع وأساليب الرقابة على أعضاء المنظمة ــ بجانب الرقابة على أدائهم ــ قـد تتمثل فى وضـع النظم السليمة للاختيار والتعيين أو فى التأقلم الوظيفى أو فى التدريب أو فى نظـام الترقيات والرواتب أو فى نظـام الجزاءات بأنواعهـا المختلفة . وفى هـذا جانب من نوعى الرقابة بالتغذية الأمامية والتغذية العكسية معا .

وبالتالى أيضا يجب ألا يركز النظام الرقابى فقط على وسائل الرقابة السلبية على الأفراد كالتعنيف ونظم الجزاءات والخصم والانذار وعدم الترقية أو تخفيض المهام والفصل ، ولكن أيضا بل يجب أن يركز بشكل واضح على وسائل الرقابة الايجابية كالترقيات والمكافآت وزيادة المرتبات والمزايا ، وزيادة المسئوليات والسلطات الوظيفية ، وزيادة دور المشاركة ، وأيضاً المزايا المعنوية ونظم الدوافع السلوكية ، وذلك بجانب وسـائل الرقابة بالتغذية الأمامية التى أشرنا اليها كنظم الاختيار والتأقلم الوظيفى والتدريب بجانب نشاط التوقع بالأخطاء والمشاكل لتلافيها .

العناصر الرئيسية للرقابة

تشمل الرقابة عناصر ثلاثة أساسية ، وفى الوقت نفسه يمكن النظر اليها على أنها الخطوات الرئيسية لبناء النظام الرقابى بشكل عام :

* وضع المعايير والأهداف الرقابية التىستستخدم كمرشد للأداء .
* قياس وتقييم الأداء وفقا لهذه المعايير والأداء .
* اتخاذ الاجراءات التصحيحية فى صورة قرارات رقابية .

هذا وان كان — كما أشرنا — هناك اتفاق عام حول مفهوم وتعريف الرقابة وعناصرها الا أن هناك فى الوقت نفسه جدلا ومشاكل وتساؤلات حول وضع واستخدام وتطبيق النظام الرقابى وعناصره . والأسئلة التالية تشير الى بعض مجالات هذه المشاكل التى تواجه الادارة حاليا (٥١) .

١ — ما هو المعيار الذى يستخدم فى التقييم ؟

٢ — كيف يوضع المعيار وكيف يكون مقبولا وموضوعيا ؟

٣ — متى وأين يتم مراجعة الأداء ؟

٤ — من يقوم بالتقييم ؟

٥ — لمن ترفع تقارير نتائج التقييم ؟

٦ — كيف تتم العملية كلها فى توقيتات سريعة ومناسبة وبدقة وبتكلفة مناسبة ؟

وسوف نحاول فى المناقشات التالية أن نلقى الضوء على تلك العناصر الثلاثة الرئيسية للرقابة وعلى الجانب السلوكى لها ، وتوضيح بعض هذه التساؤلات السابقة .

---

(٥١) W. Newman, et. al., "The Process of Management", 3d ed , Prentice-Hall, N. J , 1972, p. 582.

١ — الأهداف والمعايير :

العـلاقة هنا واضحة بين الأهداف والمعايير فى عملية الرقابة وبين وظيفة التخطيط • وقد ذكر كونتز فى كتابه الأخير (٥٢) ، أن كل هدف وكل غرض فى برامج التخطيط ، وكل نشـاط وكل سياسـة فى هـذه البرامج ، وكل اجراء وكل ميزانية تقديرية ، تصبح معايير يقاس ويقارن بها الاداء الفعلى ، بالأداء المتوقع • وتوضع المعايير الرقابية لكل وحدة ادارية فى التنظيم ابتداء من مجموعات العمل الصغيرة فى أدنى المستوى التنظيمى الى مجلس الادارة فى القمة •

وقديما كان يتم تحديد الوحـدات والمراكز التى سيتم رقابتهـا (الوحـدات الرقابية) لكى تكون مجالا للميزانيات التقديرية التى يتم اعدادها• ولكن التطوير الفكرى الذى تم فى هذا المجال قد تأثر بالجانب السلوكى ، وأن تحدد وحدات الرقابة لكى تصبح مجالا لتحديد وتحمل المسئولية • وفى المنظمات التى تعمـل من أجل الربح ، غالبا ما تعرف وحدات المسئولية بمراكز الربحية • ويتم الآن تطبيق تلك الفلسفة الرقابية باستخدام مراكز المسئولية فى أغلب المنظمات الحديثة • كما يتم التفرقة بين العوامل والمتغيرات التى يمكن التحكم فيها عن التى لا يمكن التحكم فيها عند وضع معايير الأداء • فمثلا بنود المصاريف الاضافية كالمياه والنور والوقود والاستهلاك ، أو معدلات الأجور الموضوعة بواسطة النقابات ، كلها بنود لا يستطاع التحكم فيها بواسطة الوحدات فى مستوى الادارة الوسطى أو مستوى الادارة المباشرة (الأدنى) • ومن ثم تستبعد هـذه المتغيرات أو البنود من مجال تحديد معايير الأداء •

ويتطلب وضع المعايير الرقابية اجـراء ذا خطوتين ، ففى ضـوء الأهداف المطلوب تحقيقها من نشاط معين أو من وحـدة ادارية معينة ، تقرر الادارة احتياجاتها من المدخلات أو مستوى الأداء والانتاج المطلوب

---

(٥٢) H. Koont2 and C. O'donnell, "Principles of Management", 6 th ed., Mc. Graw-Hill, N. Y., 1976, p. 657.

لتحقيق هذه الأهداف • ثم يتم اختيار المعيار (أو المعايير) المناسب الذى يعبر عن احتياجات المدخلات أو مستوى الأداء أو الانتاج المتفق عليه •

والأهداف والمعايير يجب أن تكون موضوعية ومحددة وواضحة ، ليست عامة أو مبهمة ، أو تخضع لعدد من التفسيرات ومن ثم تمييع المسئولية ، وكلما كانت الأهداف والمعايير كمية ــ بقدر ما أمكن ذلك ــ كلما أمكن اخضاعها للقياس والتقييم والمحاسبة دون جدل شخصى أو غير موضوعى • والأهداف والمعايير الواقعية التى يمكن تحقيقها هى المعايير المطلوبة ، وأن هـذا لا يتنافى مع وجود أهداف أكثر صعوبة أو طموحة ولكنها غير ممكنة أو مستحيلة التحقيق • وتوضع الأهداف والمعايير فى ظل الامكانيات والظروف المتاحة والمحيطة أو فى ظل مساندة الادارة العليا بتوفير هـذه الامكانيات وازالة العقبات أمامها • وقـد توضع خطط أو برامج لازالة هـذه العقبات • وتوفير عنصر المشـاركة الحقيقى بين المديرين والمعاونين والأفراد أمر هام عند وضع هذه الأهداف والمعايير حتى تتحقق الموضوعية والمساندة والارتباط والالتزام من جانب هؤلاء المسئولين •

٢ ــ القياس والتقييم :

قياس وتقييم المدخلات والأداء أو النتائج يمثل العنصر أو المرحلة الثانية فى العملية الرقابية • والى أن نتعرض للأساليب والوسائل الرقابية المختلفة التى تخـدم هـذا الغرض وتساهم أيضـا فى اتخاذ القرارات التصحيحية ، فاننا نشير هنا الى أن عملية القياس والتقييم قد تأخذ كل أو حدى الصور العامة الآتية ، وهى الملاحظة الشخصية ، اجراءات محاسبة ادارية ، الادارة بالاستثناء ، المحاسبة بالنتائج •

ا ــ الملاحظة الشخصية : وتستخدم هذه الطريقة كثيرا وخاصة عند متابعة ورقابة أداء الأفراد • حيث يمكن للرئيس المباشر الحكم على الأداء والنتائج بملاحظة سرعة العاملين ، أو الحكم على جودة العمل أو الانتاج بالفحص الشخصى أثناء العمل أو أثناء التشغيل ، ويستطيع ملاحظة وتقدير

الحالة المعنوية للعاملين واتجاهاتهم (The Atitudes) من خلال ملاحظتهم ورؤيتهم والتحدث معهم ومعرفة ملاحظاتهم أو مشاكلهم أو تساؤلاتهم •

وهذا الأسلوب وان كان يبدو فى مظهره بسيطا الى أنه فى الحقيقة ليس من السهل القيام به أو ليس من السهل ضمان دقته وقدرة الرؤساء على استخدامه بكفاءة وخاصة ما يتعلق بالحكم على الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم • حيث أن ما يسمع بشكل مباشر أو ما يرى بشكل مباشر ، ثم ما هو تفسير ذلك ، ثم ما هى الحقيقة ، أمور قد تختلف عن بعضها تماما • ومع ذلك فالملاحظ أن معظم كتاب الادارة يرى استخدام الملاحظة الشخصية وأنها من أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص ، والعمل على تدريب الرؤساء على كيفية استخدامها بكفاءة •

ب ـ المحاسبة الادارية : لم يستمر دور نظرية المحاسبة وتطبيقاتها مقصورا على توفير المعلومات لمن يطلبها من خارج المنشأة ، حيث تحول التركيز على الاستخدام الداخلى وبواسطة ادارة المنشأة لما توفره المحاسبة الادارية من الكثير من البيانات والمعلومات الموضوعية ، ومن ثم احدى الصور الرئيسية للقياس والتقييم فى عملية الرقابة •

والمحاسبة الادارية ــ حسب تعريف لجنة المحاسبة الادارية بجمعية المحاسبة الأمريكية (٥٣) ــ هى تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة على اعداد البيانات التاريخية والمتوقعة اقتصاديا لاحدى الوحدات لمعاونة الادارة فى وضع خطة تعمل على تحقيق أهداف اقتصادية مناسبة ، وفى اتخاذ القرارات الرشيدة بما يخدم تحقيق هذه الأهداف • ويظهر من هذا التعريف أن المحاسبة الادارية لا يقتصر دورها فقط على توفير المعلومات لغرض القياس بل أصبحت تتطرق أيضا لجانب التقييم فى الرقابة ، ومن

---

(٥٣) Report of Committee on Management Accounting, The Accounting Review, April, 1959, p. 210.

ثم أيضا لا يقتصر دورها على مجرد توفير البيانات الخام بل على أن توفر وسيلة أو وسائل ملائمة للتقييم •

جـ ـ الادارة بالاستثناء : حيث يتم التركيز على نواحى معينة فقط أو عندما تظهر أنواع معينة من المشـاكل فقط • فالادارة بالاستثناء هى نظام للتعريف والاتصال ، يقوم باخطار المديرين عندما تنشأ الحاجة الى ذلك ، والعكس أى يبقى ساكنا اذا لم تكن هناك حاجة الى ذلك • وعلى هذا الأساس يمكننا ارجاع الادارة بالاستثناء ـ كمبدأ ـ الى عهـد حترو وموسى حيث كانت نصيحة حترو الى موسى بألا تعرض على موسى الا الأمور الاستثنائية •

وقـد تعرضت حركة الادارة العلمية لمبدأ الادارة بالاستثناء عندما أشار « فردريك تيلور » الى هذا المبدأ وأيده • كما ناصره عدد من الكتاب بعد ذلك (٥٤) • وقد أصبح هذا المبدأ احدى صور القياس والتقييم الهامة فى الرقابة فى المنظمات الحديثة • كما أن أهميته أخذت تزداد مع استمرار نمو المنظمات الحديثة وكبر حجم أنشطتها وتعقـدها • ومن ثم فرضت الادارة بالاستثناء نفسها كحقيقة واقعة فى المنظمـات الحديثة كضرورة تقتضيها كثير من المواقف والحالات والظروف سـواء عن عمـد أو عن تقصير • ويلاحظ أن استخدام العقول الالكترونية وتصميم النظم يطابق هذه الطريقة فى الادارة • فأى نظام « سيبرتتك » (Supernatic) عندما يصمم بشـكل سليم سـوف يكشف الاستثناءات التى تستحق أو تتطلب التقييم •

وللرقابة بالاستثناء عدد من المزايا (٥٥) ، منها أنها تعمل على توفير

---

(٥٤) L. Bittel Management By Exeption, Mc.-Graw Hill, N. Y., 1959.

(٥٥) Ibid, p. 19.

الوقت ؛ وتركيز الجهـــود ، تقلل من تشتت الأفكار ، تقلل من تكرار اتخـــاذ القرارات ، تكشف عن مجالات المشـــاكل الحرجة ، وتقـــوي الاتصالات •

ومع ذلك فان من مشاكل هذا النظام أنه قد يؤدى دون ادراك الى التمـــادى فى الاستثناء حتى يصـــبح الواقع هـــو « الادارة بالأزمة » (Management By Crisis) حيث تنتظر الادارة وقوع الأزمة لتبدأ بالاهتمام وتقييم الموقف واتخاذ بعض القرارات التصحيحية • وقد يكون ذلك عن عدم خبرة بمضمون وفلسفة هذا النظام أو هو عن تقصير • فكثير من المديرين يعتقدون أنهم يديرون بالاستثناء بينما هم يديرون بالأزمات • ومن ثم تميل موافقة الأزمة الى أن تصبح القـــاعدة وليست الاستثناء • وكل ذلك يؤدى الى انهيار فاعلية الادارة ودليل على الخلل وعدم الخبرة ويؤدى الى عدم فاعلية المنظمة بل وفشلها فى التخطيط والرقابة • وتتمثل تلك المشكلة فى أن هناك خيطا رفيعـــا أو فرقا بسيطا جـــدا بين الادارة بالاستثناء والادارة بالأزمة فى الواقع العملى •

د — المحاسبة بالنتائج : ويرتبط هـــذا الأسلوب بمنهج « الادارة بالأهـــداف » (Management By Objectives) ، وهو يركز على النتائج أكثر من تركيزه على الوسائل • ومن ثم وفى ضـــوء الأهـــداف والمعايير المحددة يتم تقييم الأشخاص والوحدات ومحاسبتهم وفقا للنتائج المحققـــة وليس بناء على عوامل واعتبارات شخصية أو مظهرية أو على علاقات شخصية أو فى ظل اعتبارات وصفية غير ملموسة تخضع للجدل أو عدم الموضوعية أو « للمحسوبية » • وبالتالى أيضا يكون هناك أساس موضوعى لمناقشة أسباب وصول أو عدم وصول الأشخاص أو الوحدات الى المعايير الموضوعة أو الأهداف المطلوبة والتى حددت فى المرحلة الأولى من عملية الرقابة •

والحقيقة أن نظـــام المحاسبة بالنتائج لا يهـــدف أو لا يعنى أساسا مجرد قياس النتائج لمكافاة الالتزام بالمعايير ومعاقبة الانحراف عن هذه

المعايير وذلك بطريقة أتوماتيكية أو تلقائية . ولكن فلسفة نظام المحاسبة بالنتائج تسم بالصفة التشخيصية ، أى أنها تعتنى أساسا بتشخيص الموقف وبحث أسباب تحقيق أو عدم تحقيق المعايير والنتائج والأهداف المرغوبة تمهيدا لاقتراح وسائل العلاج المناسبة التى قد تتمثل — مثلا — فى توجيه الأفراد والأخذ بيدهم وتنميتهم أو تدعيم مواقع التقدم والقوة لديهم أو اتخاذ أى نوع من القرارات التصحيحية فى المرحلة الثالثة للرقابة ، ثم وبما يفيد عند وضع الخطط الجديدة ، وهذا يمثل صعوبة النظام فى حد ذاته . ويلاحظ بناء على ذلك أن هذا النظام — عندما يطبق بشكل سليم — يجمع بين المناهج السلوكية والتقليدية والمواقفية ، ومن ثم فهو مدخل فعال للتقييم فى الرقابة على المنظمات الحديثة .

٣ — اتخاذ القرارات التصحيحية :

ويعتبر ذلك العنصر هو العنصر أو المرحلة الأخيرة فى عملية الرقابة ، والذى دونه لا يكتمل مفهوم ومضمون الرقابة . فبناء على نتائج المرحلة الثانية التى قامت بقياس ومتابعة وتقييم النتائج والأداء والمواقف وبحث الأسباب ، يتم اختيار وسائل التصرف التى هى فى حد ذاتها قرارات تصحيحية أو هى قرارات رقابية ، يجب أن تتفق مع طبيعة هذه الأسباب . فعلى سبيل المثال قد يقودنا القياس والتقييم على مدار السنوات العديدة حيث تعتمد فى المرحلة السابقة الى وجود انحراف عن تحقيق المعايير الموضوعة ومن ثم الى أحد الاستنتاجات التالية :

أ — أنه لا غبار على المعايير والأهداف الموضوعة انما التقصير هو من جانب الأفراد ، وأن هناك حاجة الى وسائل تحفيز جديدة لكسب الالتزام بالمعايير .

ب — أن هناك حاجة الى الضغط وأحداث توافق بين المعايير والمدخلات والأداء .

جـ — أن المعايير والأداء لا غبار عليهما ، وأن الحاجة هى الى العمل

على ازالة بعض العقبات من جانب الادارة ومحاولة تصحيح الانحراف الجارى عن طريق بعض الاجراءات والوسائل .

د — أن هناك خطأ فى المعايير الموضوعة .

ومن ثم يتطلب كل من هذه الاستنتاجات قرارا رقابيا يختلف عن الآخر . فبالنسبة للاستنتاج الأول ، فان القرار قد يتمثل فى ادخال نظام حوافز جديد أو فى تعديل نمط الاشراف والقيادة . وبالنسبة للاستنتاج الثانى فان القرار قد يكون لفت نظر أو انذار أو فصل بعض الأفراد المسئولين ، ووضع ضغط أكثر أو اضافية . واذا اخترنا الاستنتاج الثالث ، فان القرار قد يكون الاحتفاظ بالوضع على ما هو عليه والاستمرار فى العمل كما كان يؤدى فى الماضى ، وأن تقوم الادارة من جانبها باتخاذ بعض الاجراءات باعادة اختبار المعايير الحالية ثم تعديلها أو وضع معايير جديدة . وهكذا .

أساليب وأدوات الرقابة

على مدار السنوات العديدة الماضية مرت الرقابة بعدد من الأساليب التقليدية والحديثة والمتقدمة . وقد تعرضت المراجع العلمية لأساليب مختلفة ، حيث ركزت بعض المراجع على بعض الأساليب ، وركز الآخر على أساليب أخرى . وأيضا ، كما سبق أن ذكرنا فى موضوع التخطيط وعندما تعرضنا لبعض أساليب ووسائل التخطيط أن لبعض هذه الوسائل طبيعتين أو مهمتين ، تخطيطية ورقابية . أى أنها نفسها تستخدم وتخدم كلا الغرضين . وفى الوقت نفسه فان بعض هذه الأساليب تستخدم كوسائل لاتخاذ القرارات ، ولذلك فقد يتم التعرض لها من خلال موضوع اتخاذ القرارات . والحقيقة أنه لا غبار فى ذلك ، ولا يجب أن يعرض القارىء الى شىء من اللبس ، فكثير من الجهود الادارية ذات علاقات مشتركة .

ومن ثم فسوف نحاول أن نشير الى كافة وسائل وأساليب الرقابة بقدر الامكان ، ثم نتعرض بالشرح فقط لتلك الوسائل التى لم نعرض لها فى الفصل الخاص بالتخطيط أو فى الفصل الأخير الخاص باتخاذ القرارات.

هذه الوسائل هى :

١ — الميزانيات التقديرية .

٢ — التكاليف المعيارية .

٣ — الميزانيات المتغيرة .

٤ — التكاليف الحدية .

٥ — المراجعة الادارية .

٦ — نظم المعلومات .

٧ — الزمن الثابت .

٨ — تحليل النسب .

٩ — تحليل نقطة التعادل .

١٠ — تحليل التقارير الخاصة والروتينية .

١١ — استقصاء الاتجاهات .

١٢ — نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات (PPBS) .

١٣ — بحوث العمليات .

١٤ — البرمجة الخطية .

١٥ — المحاكاة أو التماثل .

١٦ — مشاكل المخزون .

١٧ — صفوف الانتظار .

١٨ — بيرت/الزمن ، بيرت/التكلفة ، والمسار الحرج .
١٩ — تحليل شبكات الأعمال .
٢٠ — توزيع الموارد وجدولة الأعمال المشتركة (RAMPS)

هذا ، ويلاحظ أننا سبق أن تعرضنا لأسلوب « التخطيط والبرمجة والميزانيات »(PPBS) وأسلوب بيرت الزمن والتكلفة فى الفصل الخامس الخاص بالتخطيط وكأدوات من أدوات التخطيط (ولذلك لن تتعرض لهما هنا) . وقد أشرنا الى أن الكثير من أدوات ووسائل التخطيط هى أيضا أدوات وأساليب للرقابة . وهذا ما ينطبق على تلك الأساليب الواردة هنا بصرف النظر عن موقعها . فالتخطيط والرقابة متلازمان ، وهما وجهان لعملة واحدة كما سبق أن أشرنا .

كما يجب أن يلاحظ أيضا أن الكثير من هذه الأساليب قد يعتمد عليها فى عملية اتخاذ القرارات السليمة ، ومن ثم تتعرض لبعضها فى الفصل الخاص باتخاذ القرارات . ولا تعارض فى ذلك ، فالقرارات قد تكون فى مجال التنظيم أو الرقابة أو التوجيه .

١ — الميزانيات التقديرية :

الموازنة التقديرية عبارة عن كشف أو بيان بموارد وأموال محددة ومخصصة لمشروع ما أو لنشاط ما أو لوحدة من الوحدات فى المنظمة . وهى نوع من اعداد الخطة أو الخطط فى صورة كمية أو مالية . فالميزانيات الرأسمالية وميزانيات الايرادات والمصروفات تأخذ شكل مالى . وميزانية الانتاج قد تأخذ شكلا كميا يعبر عنه فى صورة عدد وحدات الانتاج .

ويتم تقسيم الأعمال الى الأنشطة والوظائف المختلفة التى يؤديها المشروع ، أى الى مجالات تتفق مع المسئولية الوظيفية . وذلك مثل نشاط أو مجال الانتاج والتصنيع ، مجال البيع والتوزيع ، نشاط الاعلان ، نشاط الادارة ، نشاط أو مجال البحث والتطوير ، وهكذا . ومن ثم

تصبح كل ظيفة أو مجال موضع لميزانية تقـديرية خاصة بالوظائف • وبالاضافة الى ذلك توجد ميزانيات تقديرية خاصة بالأقسام • وهــذه تعتبر جزءا لا يتجزأ عن الميزانيات الوظيفية • وفى النهاية يتم تجميع كافة الميزانيات الوظيفية فى ميزانية موحدة أو رئيسية (Mast.r budget) وتعرف المجالات والأنشطة المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة •

وعادة ما يتم اعداد ميزانيات تقديرية عن :

المبيعات
الانتــاج
الاعلان والترويج
المشتريات
المخزون
المصروفات الرأسمالية
البحوث والتطوير

النقــدية •
التكاليف (موزعة على الانتاج ـ الادارة ـ البيع)
الائتمان (مدينون ودائنون)
تنبؤ موحد ـ وذلك فى شكل ميزانية تقديرية عما هو متوقع من أرباح وخسائر وميزانية عمومية أو حساب ختامى

ومن المهم أن تراعى الموضوعية وواقع الظروف الحالية والمتوقعــة عند اعداد هذه الميزانيات ، كما أنه من الضرورى التنسيق التام والشامل بين هذه الميزانيات فى عمل متكامل ومتجانس ، ومن ثم لايحدث التعارض، كما أن اجراء هــذه التنسيق سوف يعمــل على كشف العوامل المعوقة وبالتالى على ازالتها أو أخذها فى الحسبان •

وتعتبر الموازنات احدى وسائل الرقابة المثالية والشائعة فى المنظمات وتعتمد عليها الادارة العليا فى ارشاد أنشطة الأقسام التنفيذية المختلفة • وتمثل الموازنات رقابة بالتغــذيه العكسية ، فاذا لم يحقق أى قسم من الأقسام ما هو متوقع منه ، كأن لا يحقق قسم البيع حجم المبيعات المطلوب (كما أو ايرادا) أو لم يحقق قسم الانتاج كمية الوحــدات اللازمة فان الأمر يستدعى المســاءلة والتحليل وبحث الأسباب واتخــاذ القــرارات

التصحيحية • واذا تجاوز أى قسم من الأقسام ميزانيته فانه من المحتمل أن يكون هناك خطأ قد حدث يحتاج الى تبرير من القسم والى اجراء تصحيحى من جانب الادارة العليا •

وفى السنوات الأخيرة استخدمت بعض الشركات الميزانيات التقديرية كوسائل للرقابة بالتغذية الأمامية • حيث لا تعتمد الشركة على ميزانيات جامدة يستفاد منها فقط لمعرفة التجاوز فى نهاية فترة معينة ، بل تعتبر الميزانية مرنة يتم متابعتها وامكان تعديلها خلال فترة الميزانية عندما تظهر ظروف اقتصادية أو اتجاهات ما تدعو الي التغيير تفاديا للمشاكل والأخطاء قبل حدوثها • وعلى سبيل المثال فقد استخدمت شركة ايمرسون الكهربائية تنوع الميزانيات كنوع من الرقابة بالتغذية الأمامية • حيث أنشأت ثلاث موازنات ، الأولى قائمة على أساس أن ادارة المبيعات سوف يمكنها تحقيق حجم المبيعات المتوقع • والثانية ، ميزانية يمكن للادارة أن تتراجع اليها اذا ما اتجهت المبيعات الى الانخفاض فى حدود ١٠٪ عن المتوقع • والثالثة هى موازنة يمكن أن تستخدم فى حالة انهيار الموقف السوقى • ومن ثم تستطيع الشركة أن تستجيب بسرعة لمشاكلها •

٢ ـ التكاليف المعيارية :

تعتمد أساليب التخطيط والرقابة مثل الموازنات التقديرية على بيانات يعتمد عليها حتى تتحقق الفائدة المرجوة • وكثيرا ما يعتمد على البيانات التاريخية المسجلة لدى المشروع وأيضا على الخبرة السابقة والحالية • فمعرفة كم تكلف شىء ما فى السنة المالية السابقة هو أسلوب واضح للتنبؤ بتكلفته عن هذا العام • وبالرغم من ذلك فقد وجدت الادارة أن البيانات أو التكاليف التاريخية محدودة الفائدة وأنها لا تعكس دائما وبدقة الموقف الجارى بسبب ارتفاع معدلات الأسعار بوضوح ، وانها يمكن أن يكون لها دور ولكن لا يجب الاعتماد عليها فقط • ولذلك لجأت الادارة الى نظام التكاليف المعيارية لتصل الى بيانات يعتمد عليها فى نظامها الرقابى • وتمثل هذه التكاليف ما « يجب » أن تكون عليه

تكاليف الشركة (وتكلفة أي نشاط أو أي شيء ما) في ظل ظروف معينة وفي ظل حجم عمل أو انتاج معين • وهي تعتمد على التكاليف والبيانات التاريخية ، بحث السوق ، تقديرات الموردين ، بيانات الصناعة ، تقديرات هندسية ، أي معلومات أخرى متاحة ، ومن ثم يمكن تقييم ماذا يجب أن تكون عليه تكاليف الشركة وأنشطتها في موقف نموذجي • ويمكن هنا أيضا تحقيق المرونة لهذا الأسلوب بوضع تكاليف معيارية لمستويات مختلفة من الانتاج أو المخرجات •

ومن ثم فأثناء وبعد التنفيذ يتم مقارنة التكاليف المعيارية بالتكاليف الفعلية ويتم تحديد وتحليل الانحرافات عندما توجد •

انواع التكاليف : ومن المهم أن نوضح مفاهيم أنواع التكاليف المختلفة التي تكون في مجموعها التكاليف المعيارية • هذه التكاليف هي التكاليف الثابتة والمتغيرة والاضافية • والتكاليف الثابتة تمثل المصروفات التي يلزم دفعها سنويا في فترة معينة بصفة متكررة أو ثابتة نسبيا ، ولا تتصل مباشرة بمستوى الانتاج • وذلك مثل ضرائب الملكية ، التأمين على المبنى ، مرتبات رجال الخدمات ، الايجار • أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير مع مستوى الانتاج ، وغالبا ما تمثل المصروفات في وقت ما أو على الأقل تتغير كل وقت تحدث فيه وحسب مستوى الانتاج • وذلك مثل المواد وأجور العمال ورجال البيع الذين تحتاجهم الشركة لانتاج وبيع منتجاتها النهائية • والمصروفات الاضافية (Overhead) تمثل أي تكاليف لا يمكن عمليا تخصيصها ونسبتها للوحدات المنتجة ؛ مثل تكلفة الكهرباء ، مرتبات الموظفين الكتابيين • وبعض هذه المصروفات تعتبر ثابتة والبعض يعتبر متغيرا • وللأغراض المحاسبية يتم تقسيم أو تجزئة هذه المصروفات بين الفئتين ، أو باستخدام احدى طرق التحميل أو التوزيع الشائعة لتوزيع هذه المصروفات الاضافية السنوية على الوحدات المنتجة عشوائيا بتحميل جزء من هذه التكاليف لكل وحدة من الوحدات المنتجة •

(جدول رقم ٧)

التكلفة المعيارية الشهرية للمصباح الكهربائى

عن شهر يناير

١ — المواد (تكاليف متغيرة):

بند	تكلفة معيارية	تكلفة فعلية	انحراف	
	مليم جنيه	مليم جنيه	مليم جنيه	
١	٢و٥٠٠	٢و٨٣٠	—و٣٣٠	(غير مفيد)
٢	—و٠٥٠	—و٠٥٠	—و—	
٣	—و٠٥٠	—و٠٥٠	—و—	
٤	—و٠١٠	—و٠١٠	—و—	
اجمالى	٢و٦١٠	٢و٩٤٠	—و٣٣٠	

٢ — الأجور (تكاليف متغيرة):

القسم	أجر الساعة	الساعات		التكلفة		الانحراف	
		معيارية	فعلية	معيارية	فعلية		
السباكة	٥و٨٠	٢و	٣و	١و١٦	١و٧٤	و٥٨	(غير مفيد)
التلميع	٥و٩٠	٣و	٣و	١ر٧٧	١و٧٧	—	
الجبس واللف	٤و٦٠	١و	١و	و٤٦	و٤٦	—	
اجمالى				٣و٣٩	٣و٩٧	و٥٨	

٣ — المصروفات الإضافية (التكاليف الشهرية):

البند	معيارى	فعلى	انحراف	
تكاليف ثابتة	١٥٠٠٠ جنيه	١٥٠٠٠	—	
الوحدات المنتجة	١٧٥٠ وحدة	١٩٥٠	٢٠٠	(مفيد)

التكاليف الثابتة

÷ الوحدات المنتجة ٨,٥٧ جنيه ٧,٦٩ ٠,٨٨ جنيه (مفيد)

٤ —

البند	معيارى	فعلى	انحراف	
	مليم جنيه	مليم جنيه	مليم جنيه	
مواد	٢,٦١٠	٢,٩٤٠	—,٣٣٠	(غير مفيد)
اجور	٣,٣٩٠	٣,٩٧٠	—,٥٨٠	(غير مفيد)
مصروفات اضافية	٨,٥٧٠	٧,٦٩٠	—,٨٨٠	(مفيد)
إجمالى	١٤,٥٧٠	١٤,٦٠٠	—,٠٣٠	(غير مفيد)

ويمثل الجدول (رقم ٧) احدى صور اعداد كشف التكلفة المعيارية الشهرى لشركة واقعية تنتج نوعا من المصابيح الكهربائية . ومنه يتبين :

أن تكلفة المواد اللازمة لانتاج مصباح واحد هى	٢ر٦١ جنيها
وتكلفة الأجور	٣ر٣٩ جنيها
والمصروفات الاضافية	٨ر٥٧ جنيها
اجمالى التكلفة المعيارية للمصباح الواحد	١٤ر٥٧جنيها

وفى نهاية الشهر تبين أن التكلفة الفعلية للمصباح كانت ١٤ر٦٠ جنيها أى أنها تزيد عن التكلفة المعيارية المتوقعة بثلاثة مليمات فقط ، وتعتبر هذه انحرافا غير مفيد(Unfavorable Variance) أى فى غير صالح المنشأة وان كان هذا لضآلته يمكن تجاهله ولا يمثل مشكلة أمام الادارة . ولكننا عندما نتفحص هذا الجدول نجد أن هناك ٨٨ مليما تعتبر انحرافا مفيدا (أى لصالح المنشأة) فى المصروفات الاضافية وهى التى عملت على تغطية الـ ٥٨ مليما انحرافا غير مفيد فى الأجور و ٣٣ مليما انحرافا غير مفيد فى المواد بخلاف الـ ٣ مليمات التى ظلت كانحراف غير مفيد . ومن ثم يصبح واضحا أن تقوم الادارة باتخاذ اجراء تصحيحى .

كما يوضح هذا الكشف أن الانحراف غير المفيد فى المواد (٣٣ مليما) يرجع الى البند (١) الخاص بصب البرونز ، والانحراف غير المفيد فى الأجور (٥٨ مليما) يرجع الى زيادة الوقت المستغرق فى استكمال عملية السبك ، وأن الانحراف المفيد فى المصروفات الاضافية (٨٨ مليما) جاءت نتيجة تجاوز مستويات الانتاج المتوقعة خلال هذا الشهر (١٩٥٠ وحدة ــ ١٧٥٠ وحدة = ٢٠٠ وحدة) وبالتالى انخفاض نصيب الوحدة من هذه المصروفات . ومن ثم يستمر التحليل واعداد « تقرير حالة » عن هذا الشهر موضحا أسباب الانحرافات المفيدة وغير المفيدة والاجراءات التصحيحية المناسبة . فقد اكتشفت الادارة ان الانحراف غير المفيد فى

صب البرونز (بند ١) راجع الى حدوث اختلاس فى المخازن أو من جانب العمال الذين يسرقون قوالب البرونز وبيعها • وبالتالى كان الاجراء هو اعادة النظر فى نظام الأمن وأحكامه • ومن ثم تسبب نظام التكلفة المعيارية فى اكتشاف مشكلة سرقة وأمن كان يمكن أن تمر دون اكتشاف • وبالنسبة لتحليل الانحراف غير المفيد فى عملية السبك تبين أن هناك خللا فى ماكينة السبك الرئيسية مما دعى الى اتخاذ قرار بأن يقوم القسم الهندسى بتركيب جهاز صقل يعمل على تخفيض الوقت المستغرق فى السبك من معيار ٢٠ر٠ ساعة الى ١٥ر٠ ساعة وبدون أن يؤثر ذلك على عملية وجودة التلميع • وقد أدى ذلك بجانب التخلص من الانحراف غير المفيد الى استخدام طريقة أكفأ فى سبك المصابيح •

مزايا :

- ان الغرض الرئيسى هو رقابة استهلاك الموارد والتكاليف •
- بجانب ذلك فان نظام التكاليف المعيارية يساعد على كشف مشاكل كان يمكن أن تمر دون اكتشاف •
- يوجه الادارة الى تركيز جهودها على مجالات فى حاجة الى قرارات تصحيحية •
- يفيد الادارة عند اتخاذ قرارات فى مجال التخطيط وفى مجال التسعير •

عيوب :

- عدم الدراسة الكافية للتكلفة الحالية والمتوقعة يؤثر على كفاءة النظام •
- الاستخدام الاجبارى لهذه التكاليف قد يضعف الأداء داخل المنظمة ، وذلك عندما يحاول المديرون العمل فى حدود هذه التكاليف والحفاظ عليها بصرف النظر عن أى اعتبارات موضوعية أخرى قائمة أو تنشأ •

وعلى كل فهو نظام مفيد ، ولكن من الأفضل عدم اعتماد الادارة عليه وحده فى مساءلة المديرين والمشرفين .

٣ ـ **المراجعة الادارية** Management Audit

ينصرف مفهوم المراجعة دائما على النواحى والعمليات المحاسبيه . ولكن المقصود بهذه المراجعة الادارية (٥٦) هو أسلوب شامل لتقييم صفات وسلوك وكفاية الادارة وتقييم جميع العمليات والأنشطة والسياسات والاجراءات التى تتم ، وكذلك الخطط والأهداف ووسائل استخدام الامكانيات والموارد البشرية . ومن ثم فان هذا النوع من الرقابة أو المراجعة ذو طبيعة شمولية ويختص بالادارة الكلية فى المنظمة وتقييم الأداء الكلى للمنظمة أو للوزارة أو لأى فرع أو ادارة منها . وهى تحليل انتقادى لكل جانب من التنظيم وعملياته . ولذلك فان هذا الأسلوب يختلف عن أساليب وطرق الرقابة الأخرى اختلافا كبيرا .

وتستخدم المراجعة الادارية عدة طرق منها اعداد وتحليل بعض عناصر البيانات ، مراجعة ما يتم ، الاستقصاءات ، المقابلات المفتوحة والمتعمقة ، الملاحظة العلمية المنظمة ، ... الخ .

وقد تقوم المنشأة ذاتيا بهذا النوع من الرقابة وقد تلجأ الى بيت خبرة خارجي.ولكن عندما يقوم شخص بهذه المهمة (من الداخل أو الخارج) فيجب الاطمئنان الى شمولية خبرته ومعلوماته وقدراته . ومن الأفضل دائما أن يكون هناك فريق للقيام بهذه المهمة يتمتع بشىء من الاستقلالية ويكون مسئولا أمام مجلس الادارة .

وقد قام المعهد الأمريكى للادارة (AIM) بوضع عشرة مجالات أو فئات عمل أو نشاط لكى تكون محل اهتمام المراجعة الادارية

---

(٥٦) W. Leonard, "The Management Audit", Prentic-Hall, N. J., 1962.

الشاملة وهي (٥٧) .

التشغيل الاقتصادى .	كفاية الانتاج
التنظيم والهيكل التنظيمى	تحليل مركز المديرين
الادارات	السياسات المالية
خدمة المساهمين	نشاط المبيعات
البحوث والتطوير	تقييم المديرين

وقد طور المعهد المذكور كشفا أو استقصاء من ٣٠٠ بندا تجمع تلك المجالات العشرة السابقة ، يمكن استخدامها لتقييم أداء وادارة المنظمة .

وقد أدى ازدياد الفصل بين الملكية والرقابة فى المنظمات الأمريكية أن زادت مطالبة المواطنين بزيادة درجة المساءلة بجميع أنواع المنظمات خاصة وعامة . وأن تكون المراجعة الادارية أسلوبا من أساليب هذه المساءلة . والحقيقة اننا فى المجتمعات الاشتراكية ، وفى مصر يمكن للحكومة أن يكون لها دور فى اتباع هذا الأسلوب دوريا أو سنويا مثلا عن طريق جهاز بها أو عن طريق جهات خارجية تكلف بهذه المهمة .

وقد تكون المراجعة الادارية أقل دقة من أساليب الرقابة الأخرى بسبب تلك الشمولية والمدى الذى تغطيه ، الا أن لها فائدتها فى الكشف عن مشاكل كان يمكن أن تمر دون ملاحظة ، والوقوف على بعض نواحى الضعف والقصور فى الأنماط الادارية والعلاقات بين الوحدات ومدى حسن استخدام موارد المشروع ، وبشكل عام فهى ذات فائدة للتعرف على طبيعة الممارسة الادارية الضعيفة الى درجة واضحة أو القوية على درجة واضحة .

---

(٥٧) G. Martindell, "The Management Audit", The Corporate Director, Dec. 1962. pp. 1—4.

ومن ثم ونظرا لشموليتها واتساعها فان الأمر يستدعى من الفريق الذى يقوم به أن يضع اطارا واضحا لعمله ، والمعايير التى سيعتمد عليها فى التحليل للاداء الادارى ، والاجراءات والخطوات التى سيتبعها ، والطريقة التى ستتبع لرفع التقارير ومحتوياتها ، ونوعية البيانات التى سيلجأ اليها وكيفية عرضها ، الى آخر تلك الأمور التى تضمن تنظيم العمل وعدالة النتائج المتوصل اليها ومن ثم القرارات التصحيحية التى ستبنى عليها .

٤ ـ **نظم المعلومات** : Management Information System

ليس المقصود « بنظام المعلومات » هنا هو ذلك النشاط الاحصائى التقليدى فى المنشأة ، ولكنه نظام شامل ومتكامل عن المعلومات الادارية اللازمة عن كل نشاط تأثيرى فى المنشأة ، ويوضح علاقات هذه الأنشطة وبياناتها ببعضها بجانب بيانات العوامل الخارجية المؤثرة ، واجراء عدد من التصنيفات عليها وعدد من التحليلات الاحصائية والرياضية اللازمة . وأن يكفل النظام تزويد جهات العمل المختلفة دوريا وعند الحاجة بما تحتاجه من بيانات ومعلومات واستنتاجات تفيدها فى التخطيط واتخاذ القرارات وفى متابعة ومراجعة أعمالها واتخاذ القرارات الرقابية والتصحيحية المختلفة . وفى الوقت نفسه تستطيع كل ادارة أن تقوم بدورها فى هذا المجال بما تزود به جهاز نظام المعلومات ببيانات هامة ومفيده . فيمكن لادارة الأفراد أن تصدر تقريرا يحتوى على معلومات تتعلق بمعدل دوران العمالة ومعدلات الغياب، ومعدلات التأخير . وأن تصدر ادارة التدريب تقريرا يحتوى على تكلفة اعداد وتدريب فئة معينة من العاملين . وأن تصدر الادارة الهندسية قائمة بالتكاليف المعيارية والفعلية لبعض البنود الرئيسية . وهكذا . ويمكن أيضا ضم هذه التقارير أو بعضها فى تقرير واحد يوضح العلاقة بين هذه البيانات . وقد ساعد استخدام العقول الالكترونية على استخدام وتكامل نظام المعلومات واعداد تلك التقارير المتكاملة والعلاقات المختلفة بين البيانات والمعلومات المختلفة وضم التقارير

المختلفة وتزويد جهات الاستخدام بما تحتاجه من معلومات وعلاقات وتحليلات واستنتاجات فى الوقت المناسب •

هذا وقد يصبح نظام المعلومات معقدا جدا نظرا لكثرة البيانات والعوامل التى يتم قياسها وتحليلها • ولذلك يصبح من الأفضل دائما أن تقرر الادارة ويقرر كل مدير نوعية البيانات والعوامل المختارة الأكثر أهمية له ، وعدد المقاييس الذى يركز عليها •

وعلى سبيل المثال فان نظام المعلومات الخاص بفرع بنك ما يمكن أن يشمل أربعة أجزاء كما يلى :

معلومات ماليـة :

- نسبة التغير فى صافى الايراد •
- نسبة التغير فى حجم الودائع والحسابات •
- نسبة التغير فى عدد الأنواع المختلفة من العملاء (مثل عملاء الودائع لأجل) •

معلومات عن الأفراد :

- نسبة التغير فى الغياب •
- نسبة التغير فى دوران العمالة •
- نسبة التغير فى ترك الخدمة •

معلومات عن الأداء :

- حجم الأموال الضائعة بسبب عدم الكفاءة •
- حجم الأموال الضائعة بسبب السرقات •
- الخ •

معلومات عن العمـلاء :

- شكاوى العملاء •
- نتائج الاستقصاء الخاص بتسويق خدمات البنك •
- الخ •

٥ ــ اساليب الزمن ــ الثابت : Real-Time Techiques

وتعتمد هذه الأساليب عادة على العقول الالكترونية وما تستطيع أن توفره من معلومات فورية عن طريق التغذية الأمامية للتغذية العكسية. وتبرمج هذه الأساليب وما تقدمه من قرارات اما على شكل الدائرة المقفلة Closed-Loop Control)أو الدائرة المفتوحة(Open-Loop Control ومن الأمثلة على نظم تحكم الدائرة المقفلة فى الزمن الثابت ما تستخدمه شركات الطيران أو الفنادق فى نظام الحجوزات . حيث تستطيع شركة الطيران عامة وفى أى مكتب من مكاتبها أن تعرف مايتعلق بالمركز الثابت تقريبا لكل راكب على كل طائرة أو على كل رحلة . وتعرف شركة الفنادق نسب الأشغال فى كافة فنادقها عبر القطر أو على مستوى كافة مكاتبها فى أى دولة اذا ما كانت هذه المكاتب تضمها هذه الدائرة الالكترونية . ومن الأمثلة أيضا نظم رقابة المخزون والأصناف فى متاجر التجزئة الكبيرة أو فى السوبر ماركت . حيث فى حالة بيع سلعة معينة يتم تسجيل رقمها فى آلة الدفع ، فيتم على الفور تبويبها وتصنيفها وبيانها فى وحدة المعاملة المركزية ، ونفس الشىء عند ارجاع أى وحدة بواسطة العميل ، ومن ثم يتم معرفة موقف كل صنف وفى كافة الفروع وعلى مستوى مركزى فوريا. وبهذه الطريقة يتم المحافظة على « زمن ــ ثابت » والعمل على ضمان استمرار المخزون بالقدر السليم .

أما أسلوب الدائرة المفتوحة فهو لا يستخدم الا فى أحوال فنية ذات طبيعة خاصة نظرا لتعقده وما يحتاج اليه من جهد لانشائه . والمثال على هذا ، ذلك النظام المسمى « سيج بويك » (SAGE BUICK) المستخدم فى سلاح الطيران الأمريكى فيما يتعلق بالدفاع الجوى ؛ حيث يستخدم عددا من العقول الالكترونية المتصلة ببعضها لتكون نظام رقابة متقدما تكنولوجيا . ويتلقى النظام والبرنامج الموجود داخل العقول الالكترونية

(٥٨) G. Hutchinson, "Management Strategy and Tactics", Holt, Rineholt and Winston, N. Y., 1971, p. 284.

على مدخلات فى زمن ثابت كمعلومات من شبكات الاستشعار المنتشرة على مواقع معينة فى كل العالم ، ومن ثم يتم تحليلها تلقائيا داخل العقول الالكترونية والخروج بنتيجة يزود بها القواد فورا ، والتى قد تكون تحذيرا بهجوم ما واجراء الدفاع المقترح • وتصبح لمراكز القيادة الحربية فى اتخاذ الاجراء المقترح أو أى بديل يرونه فى ضوء المعلومات المزودة والخبرة الشخصية • وقد يستخدم هذا النظام فى الحياة العملية ، ومن ثم يمكن المزج بين العقول الالكترونية وما تقدمه من اقتراحات عمل وقرارات تصحيحية فى ضوء ما تزود به من معلومات ، وبين الحكم الشخصى •

٦ ـ تحليل التقارير الدورية والروتينية والخاصة :

تعد الادارات والأقسام المختلفة تقارير دورية وروتينية عن نشاطها خلال فترة ما ، وبالاضافة الى ذلك فقد تنشأ الحاجة من جانب الادارة العليا أو عندما ترى أى ادارة أو قسم أن هناك داعيا الى اعداد ورفع تقارير فى حالات أو مواقف خاصة • ومن المهم أن تستند تلك التقارير على الحقائق والموضوعية والفحص والتحليل ، ثم على البيانات الاحصائية كلما كان ذلك مفيدا • ومن المهم أيضا أن تنظم طريقة حفظ هذه التقارير وتصنيفها لامكانية الاستفادة منها والرجوع اليها فى أى وقت آخر • وقد يطلب من بعض الجهات أو الأنشطة أن تكون تقاريرها طبقا لنظام أو طريقة عرض معينة ـ قد تكون نمطية أو نموذجية موفرة بيانات ومعلومات دورية معينة ، وذلك كتقارير مندوبى البيع مثلا •

٧ ـ استقصاء الاتجاهات : Atittude Survey

والمقصود بالاتجاهات هنا ، هو اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم وردود الفعل لديهم وكيفية حكمهم وتقييمهم للأمور • ومن ثم يمكن أن يجرى استقصاء شامل بين العاملين لمعرفة اتجاهاتهم وردود الفعل لديهم تجاه رؤسائهم أو تجاه ظروف العمل أو تجاه أى اجراء من الاجراءات أو غير

ذلك . وتقوم بعض المنشآت بهذا المسح كل سنة أو سنتين كوسيلة من وسائل الرقابة والوقوف على مدى التغير فى هـذه الاتجاهات . فعندما يتبين مثلا من تحليل نتائج الاستقصاء انخفاض معنويات العاملين عما كان عليه فى استقصاء العام الماضى ، فان هذا يمثل مشكلة يجب بحثها . أو عندما يظهر الاستقصاء أن ٤٠٪ من العاملين يرون أن رؤساءهم المباشرين أكفاء بينما كانت هذه النسبة فى الماضى ٩٠٪ فان الأمر يتطلب الدراسة واتخاذ القرارات التصحيحية . وهكذا .

وقد تستخدم المقابلات الشخصية وخاصة المتعمقة لأداء نفس الغرض، وان كان الملاحظ أن الاستقصاء هو الأكثر شيوعا فى قياس الاتجاهات . وتمتاز المقابلات الشخصية فى امكانية الوصول الى تفاصيل رأسية أكثر ولكنها أكثر صعوبة وتحتاج الى وقت أطول . بينما تمتاز الاستقصاءات بامكانية تجميع كمية أكبر من المعلومات ومن أفراد أكثر وفى وقت أقصر . وعموما ، فقد ترى المنشأة أن تستخدم الوسيلتين معا أو ترى استخدام احداهما فى ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة وحجمها وظروف الموقف .

٨ ـ تحليل نقطة التعادل :

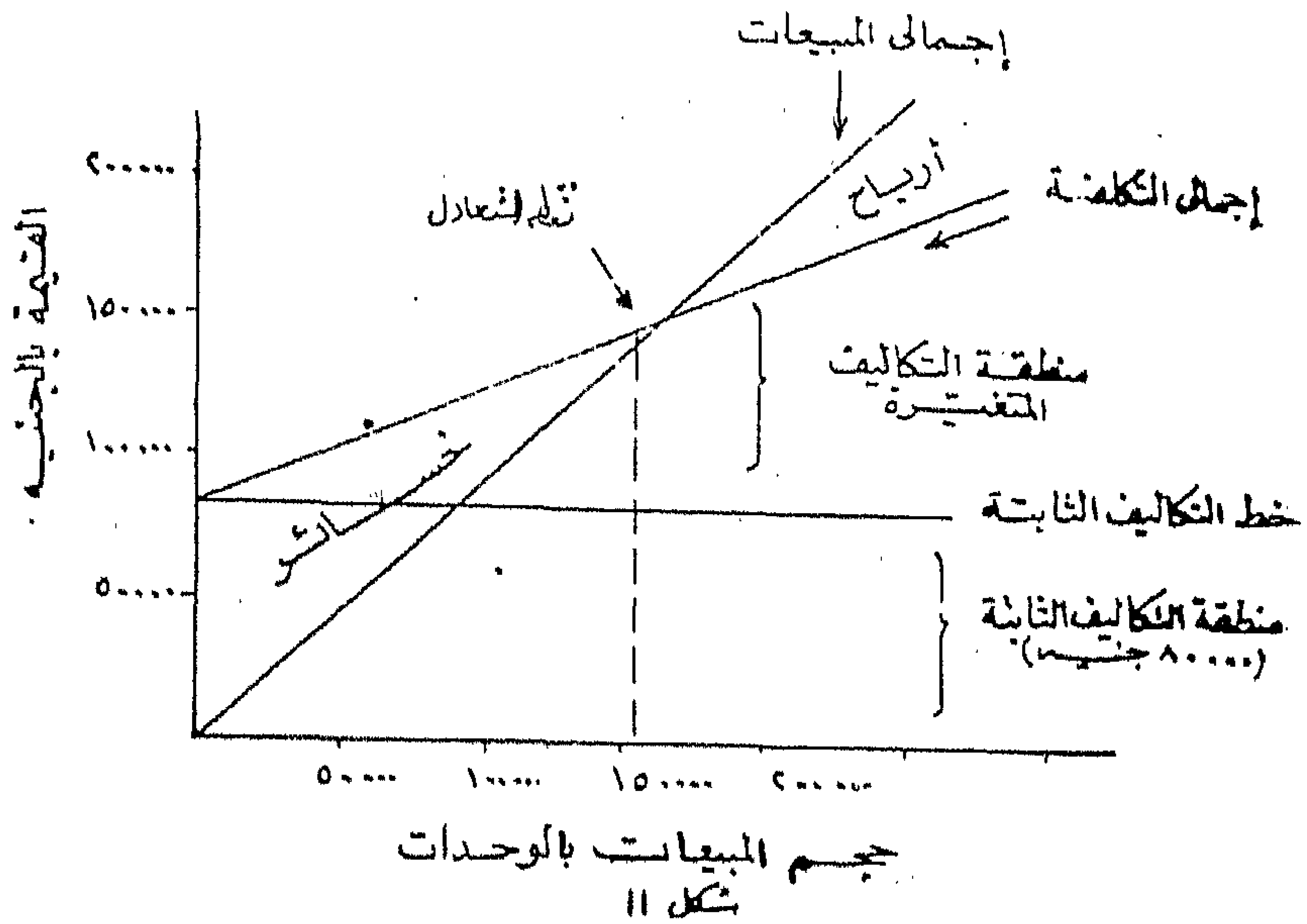
تبين نقطة التعادل العلاقة بين المبيعات (الايرادات) والمصروفات (التكلفة) بحيث تمثل النقطة التى تتساوى عندها الايرادات بالمصروفات. ومن ثم تحقق المنشأة خسائر اذا انخفضت مبيعاتها عن هـذه النقطة . (أنظر شكل رقم ١١) .

وبالتالى نستطيع بتحليل نقطة التعادل أن :

أ ـ نحدد سعر البيع الذى يمكن معه تحقيق ايرادات تغطى نقطة التعادل المطلوبة وتحقيق أرباح ؛

ب ـ أن نعرف ونراقب حجم المبيعات المطلوب لتحقيق العائد على رأس المال المستثمر .

جـ ـ حساب الايرادات والمصروفات عند نقط تعادل مختلفة أى عند كميات انتاج مختلفة ، ومن تقدير كمية الانتاج والمبيعات التى عندها يمكن تحقيق أكبر ربح ممكن ، ومن ثم أيضا تحديد التكلفة المتغيرة للوحدة .



شكل ١١

ومع ذلك ، فان هناك أوجه نقد توجه الى نقطة التعادل :

أ ـ عندما لا تتغير التكاليف (المتغيرة) بنفس نسبة التغير فى حجم الانتاج ، وبالتالى عدم وجود علاقة خطية ، ومن ثم فلن يظهر خط التكاليف مستقيما ، ولا يمكن فى هذه الحالة تخصيص التكلفة المتغيرة لكل وحدة مباعة . وبالمثل أيضا يمكن أن يكون خط المبيعات (الايرادات) غير صحيح .

ب ـ ان الأمر يتطلب تصوير خريطة التعادل لكل منتج على حدة .

ومع ذلك فانه يمكن الاستفادة من خرائط التعادل فى التخطيط والرقابة ومعرفة موقف الايرادات من التكلفة المتغيرة والثابتة ، وأثر المبيعات الاضافية أو الأرباح ومتى تتحقق .

٩ ـ تحليل النسب :

تمثل النسبة علاقة بين رقمين ، أى علاقة بين عاملين أو عنصرين من بنود الأصول أو الخصوم أو الايرادات أو المصروفات أو الأنشطة المختلفة داخل المشروع ، وذلك كالنسبة بين التكلفة والمبيعات ، أو بين العائد ورأس المال المستثمر ، أو بين الأصول السائلة والخصوم المتداولة ، وهكذا . ومن ثم يمكن الحكم على مدى مناسبة هذه العلاقة أو هذه النسبة أو تقرير ما يجب اتخاذه من اجراءات تصحيحية . وبالتالى أيضا يمكن وضع هذه النسب كمعايير واخضاعها للرقابة والتقييم . وتظهر القوائم المالية ، مثل حسابات المتاجرة وحسابات الأرباح والخسائر ، والميزانيات العمومية أو الحسابات الختامية الكثير من هذه البنود والعلاقات ومن ثم يمكن استخراج العديد من النسب منها .

ومن ثم يفيد تحليل النسب عددا من الأغراض :

أ ـ مقياس للرقابة والتقييم ، ومقياس لمدى الكفاءة والكفاية .

ب ـ التنبؤ والتخطيط .

جـ ـ الوقوف على العلاقات بين البنود والعناصر المختلفة .

د ـ يمكن عن طريقها تلخيص عدد كبير من البيانات والتعبير عن طبيعة بعض الأنشطة .

هـ ـ تساهم فى توجيه جهود وقدرة المنشأة ودعمها على الوفاء باحتياجاتها والتزاماتها ومعدلات ربحيتها .

وهناك أربع مجموعات رئيسية من النسب المستخدمة :

١ ـ نسب مالية أو نسب الميزانية العمومية : وهذه توضح العلاقة بين بنود الميزانية العمومية . وذلك مثل نسبة السيولة ، ونسبة التداول وغيرها .

٢ ـ نسب التشغيل : وهذه توضح العلاقة بين بنود حساب الأرباح والخسائر . وذلك مثل نسب معدل الدوران والمصروفات والأرباح .

٣ ـ نسب متداخلة : وهـذه تربط بـين النسب المـالية ونسب التشغيل . وذلك مثل نسب رأس المـال أو نسب الايرادات .

٤ ـ نسب أخرى ترى الادارة تكوينها لأغراض خاصة .

ونعرض فيما يلي لبعض النسب الشائع استخدامها ومفهومها .

• نسبة العائد على رأس المـال المستثمر : $\frac{\text{صافى الربح}}{\text{الأصول العاملة}}$

وتعكس هـذه النسبة مدى كفاءة المشروع . وهناك معان مختلفة لرأس المـال المستثمر . ولكنه بشكل عام يعنى الأصول الثابتة + رأس المـال العامل فى المشروع . وعندما تنخفض هذه النسبة ، فقد يعنى ذلك نقص رأس المـال المستثمر ، أو أنه لم يتم استخدام رأس المـال بكفاءة .

• نسبة السيولة : $\frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

والأصول السائلة عبارة عن النقدية + المدينين .

والخصوم المتداولة هى المبالغ الواجبة السداد فى المستقبل القريب .

ويجب أن تكون هذه النسبة ١ الى ١ فى أغلب الحالات ، حيث أن نقصها عن ذلك يعنى عدم قـدرة السيولة لدى المشروع على الايفـاء بالتزاماتها القريبة .

• نسبة التداول : $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

وهى تظهر مستوى القدر المتاح من رأس المـال العامل . ويجب أن تكون ٢ : ١ وان كان هذا يتوقف على طبيعة أعمال المشروع ، وأيضا ما ى موسمية أعماله .

• المبيعات الى المدينين ، وتبين معدل النقدية التى تحصل عن المبيعات الآجلة . فاذا كانت فترة السداد شهريا ، فسوف تكون هذه النسبة ١٢ : ١ .

• المبيعات الى الأصول الثابتة ، وتبين مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة نتيجة ما تعكسه من حجم مبيعات .

• المبيعات الى رأس المال العامل ، وتبين مدى كفاءة استخدام رأس المال العامل .

• نسب المخزون ، وتعمل هذه النسب على تحليل مدى كفاءة الرقابة على المخزون .

• المواد الخام الى اجمالى المبيعات ، وتبين كمية (أو قيمة) المخزون من المواد الخام مقارنا بكمية (أو قيمة) المبيعات .

• البضاعة أو الأصناف تحت التشغيل الى اجمالى المبيعات ، وتبين كمية المخزون مقارنا بكمية المبيعات .

• المواد الخام الى المشتريات ، وتظهر عدد مرات دوران المخزون . ويحسب بقسمة اجمالى المشتريات خلال العام على متوسط المخزون من المواد الأولية (أول المدة + نهاية المدة ÷ ٢) .

• نسب التكلفة : وتستخدم هذه النسب كثيرا فى تبيان العلاقة بين أنواع المصروفات المختلفة (التكاليف) وحجم أو قيمة المبيعات ، ومن ثم قياس الكفاءة النسبية للمشروع . وذلك مثل :

مصروفات الصنع الى المبيعات .

المصروفات الادارية الى المبيعات .

مصروفات البيع الى المبيعات .

مصرفات التوزيع الى المبيعات .

مصروفات البحوث الى المبيعات .

وهكذا .

١٠ — بحـوث العمليات Operation Research

تعتبر بحوث العمليات من الأدوات والأساليب المتقدمة التى تستخدم فى مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات • وتعرف بحـوث العمليات بشكل عام بأنها الطريقة العلمية والتى تعتمد على عدد من النماذج الرياضية والتى تعمل على تزويد الادارة بأساس أفضل لتقييم البدائل واتخاذ القرارات السليمة • ويتشابه تطبيق بحوث العمليات مع خطوات التخطيط وخطوات اتخاذ القرارات ، أى تحديد المشكلة ، بناء النموذج واقتراح الحلول ، اختبار الحلول ، وتقييمها ، اختيار البديل المناسب ، وضع الحل موضع التنفيذ ومتابعته • وتعتمد بحوث العمليات على عدد من النماذج والطرق الرياضية والاحصـائية ، وأساليب البرمجة الخطية ، ونظرية المباريات ، والتماثل ، ونظرية الاحلال والتتابع ، ونموذج المسار الحرج (CMP) وتحليل شبكات الأعمـال ، وتوزيع الموارد وجدولة الأعمـال المشتركة (RAMPS) وغيرها •

وقـد طبقت بحوث العمليات لأول مرة فى مجال الصناعة وخاصة فى حقـل الانتـاج ، أما الآن فهى تستخدم فى جميع المجالات الوظيفية كالتسـويق والشراء والتخزين والتمـويل وشئون الأفراد والبحـوث والتطوير ، وفى مجال التخطيط والرقابة •

ونشير فيما يلى ، وعلى سبيل المثـال ، الى بعض الموضوعات التى استخدمت فيها بحوث العمليات فى المجالات المختلفة :

*** فى مجال الانتاج :**

- جدولة العمل وتحميل الآلات •
- أفضل مزيج من المنتجات والكميات الصحيحة للانتاج لتحقيق أعلى ربحية •

*** فى مجال التسويق :**

- موقع المصانع وموقع المخازن ومواقع متاجر التجزئة •

• جدولة خطوط سير وسائل النقل والتوزيع وتخفيض مصروفات النقـل •

• مشاكل صفوف الانتظار •

• الحجم الأمثل وأحسن توزيع لرجال البيع •

* فى مجال الشراء والتخزين :

• تحديد كميات الشراء الاقتصادى •

• قرارات التصنيع أو الشراء •

• الرقابة على المخزون ومشاكل المخزون •

* فى مجال البحوث والتطوير :

• تحديد أولويات المشروعات •

• عمر المشروعات وجدواها الاقتصادية •

وفيما يلى نشير الى أسلوبين فقط من أساليب بحـوث العمليات ، وهى صفوف الانتظار ، والبرمجة الخطية •

نظرية صفوف الانتظار :(Quewing Theory) : ويعتبر أسلوب صفوف الانتظار أحد الأساليب التى تستخدم فى بحوث العمليات • وهى تعالج مشاكل صفوف الانتظار التى تتكون فى عدد من المواقع مثل هؤلاء الذين ينتظرون الخـدمة فى متاجر التجزئة الكبرى أو فى البنوك أو فى محطات السـكك الحـديدية ، أو السفن التى تنتظر عمليـات التفريغ والتحميل ، ••• الخ • حيث يتم دراسة أسباب تكوين صف الانتظار ومعرفة متوسط طول صف الانتظار ومحاولة التوصل الى أفضل علاج يعمل على تخفيض طول الصف وتخفيض الوقت الضـائع • ويستخدم فى سبيل ذلك حل عدد من المعـادلات المتتالية لصفوف الانتظار البسيطة واستخدام الاحتمالات الاحصائية والتمـاثل لصفوف الانتظار المعقدة •

ومن المعادلات البسيطة التى تستخدم فى هذا المجال :

• كثافة الحركة = متوسط الفترة بين وصول العملاء / متوسط وقت أداء الخدمة

• متوسط وقت الانتظــار للعميل = ١ / كثافة الحركة × متوسط وقت أداء الخدمة .

البرمجة الخطية : تعتبر البرمجة الخطية أسلوبا من أساليب بحوث العمليات لتحديد أفضل مزيج من الموارد فى مواقف مركبة لتحقيق الهدف المطلوب . وتستخدم النمــاذج الرياضية فى عمل الحســابات الضرورية للوصــول الى أحسن توزيع دون تجاوز أو تغاضى عن أى محدد من المحددات القائمة والتى يجب أخذها فى الحسبان . وذلك كأن يكون حجم سيارة الشحن أحــد المحددات فى شحن البضــائع . ومن الأمثلة التى تستخدم فيها البرمجة الخطية هى مجال النقل . فمثلا عندما يكون هناك عدد من المخازن تزود عددا من المتاجر بالمواد المطلوبة : فيستخدم أسلوب البرمجة الخطية لتحديد أفضل الطرق لعملية التموين والنقل وبما يعمل فى الوقت نفسه على تخفيض تكاليف النقل . ومن ثم تستخدم البرمجة الخطية كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

التأثير السلوكى للرقابة

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكى فى الادارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبى بالأبعاد والوظائف الأخرى للادارة على أساس أن أى نوع من الرقابة قد يفترض أنه قيد على الحرية الفردية . وكما ناقشنا فى المقدمة أن الرقابة قد يكون لها أثر سيىء أو سلبى ويمكن أن تكون رقابة بناءة ذات آثار ايجابية على العمل وعلى الأفراد أنفسهم اذا ما روعى عدد من الاعتبارات والعوامل الموضوعية

والعملية من ناحية ، وعدد من الاعتبارات والعوامل الانسانية والسلوكية من ناحية أخرى وخاصة عند بناء النظام الرقابى أو عند القياس والتقييم أو عند المحاسبة واتخاذ القرارات التصحيحية • والحقيقة أنه لا توجد المبررات المقبولة ضد الحاجة الى الرقابة وأهميتها بل ان الأفراد فى حاجة اليها بالرغم مما قد يظهره البعض ، وذلك حتى تنظم حياتهم وتستقر وحتى توجه جهودهم نحو الأفضل دائما ومن ثم تنمو قدراتهم • كما تبين أن الفرد لا يزيد ادراكه وشعوره الشخصى بالحرية فى ظل غياب الرقابة (٥٩) ، وان الرقابة تخلق مقدرة أكبر على مساندة سلو الفرد • ومن ثم وكما أشرنا أن العيب والخطأ لا يتمثل فى عملية الرقابة فى حد ذاتها ولكن فى طبيعة التطبيق وأسلوبه والاعتبارات التى يأخذها فى الحسبان • وأن كلا من الحرية واعطاء الفرصة للتصرف وأيضا الرقابة مطلوبان • ومن ثم تتمثل الحاجة أيضا فى ايجاد مزيج مركب من الحرية والرقابة دون اعطاء الفرصة لأن يطغى أحدهما على الآخر وبالتالى تظهر الآثار الضارة • وتعتمد سلامة هذا المزيج على عدد من المتغيرات والعوامل • وكما عرفنا أن للرقابة عناصر أو مراحل ثلاث رئيسية وهى وضع المعايير والأهداف ، القياس والتقييم ، القرارات التصحيحية ، ومن ثم سنحاول من خلالها أن نوضح الأثر المباشر لكل منها على السلوك ، وكيف تتعامل مع هذا التأثير بقدر الامكان •

أثر الأهداف والمعايير على السلوك :

يرى المنهج السلوكى أن هناك فرضا ابتدائيا بأن هناك رد فعل سلبيا من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التى تفرض عليهم من السلطة الأعلى • وأن هناك الكثير من الأدلة التى تبرهن على هذا الفرض وتؤيده ابتداء من تجارب ودراسات هاوثورن التى أشرنا اليها فى الفصل الثانى • فقد بينت احدى هذه الدراسات مثلا أن عمال لف الأسلاك قد

---

(٥٩) T. Haimann and W. Scott, "Management in The Modern Organisation", Houghton Mifflin, Boston, 1970, p. 445.

حددوا لأنفسهم معدلات انتاج تقل عن المعايير الموضوعة بسبب خوفهم من البطالة، حيث اعتقدوا أن الادارة قد ترفع المعايير عما يجب ، وأنهم بذلك يحمون زملاءهم بطيئى الانتاج .

ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبى للمعايير ، هى احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها وقيمتها ومدى الاحتياج اليها أو عدم القدرة على تحقيقها . وأيضا ما يسلكه بعض المدراء من القاء اللوم — وأحيانا الجزاء — على الأفراد عندما لا تتحقق المعايير ، بينما السبب قد يكون لظروف غير متوقعة تخرج عن ارادة العاملين ، وأن الادارة لم تجهد نفسها لتحليل الموقف بكفاية . وبجانب ذلك وبشكل عام ، فربما هناك شعور عام بأن مجرد وجود معايير ليلتزم بها الأفراد فان هذا فى حد ذاته ظلم لهم وانعدام لشخصيتهم . ولذلك كان من الأفضل دائما أن يؤخذ عدد من الاعتبارات — كما سبق أن ذكرنا — فى الحسبان عند بناء الهيكل الرقابى . وعلى سبيل المثال ، فقد اقترح بعض الكتاب (٦٠) ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشيا وقبولا مع السلوك البشرى .

أ — أن تكون المعايير موضوعية ، وأن توضع بطريقة تؤدى الى الاعتراف بصحتها وسلامتها . وأن هذا أيضا يستلزم أن يفهم من سيتأثر بها أو له علاقة بها بالطريقة التى استخرجت بها هذه المعايير وعلى أى أساس وضعت . ولا شك أنه كلما كانت هذه المعايير تعكس الواقع الفعلى كلما تم الاقتناع والاعتراف بها .

ب — توفير عنصر المشاركة الفعلى للعضو الذى سيسأل عن تحقيق هذه المعايير . فعندما يشعر الفرد أن له صوتا أو تأثيرا على وضع أهدافه ومعايير أدائه كلما زادت صفة الشرعية لهذه المعايير وكان رد الفعل السلوكى أكثر ايجابية .

---

(٦٠) R. Miles and R. Vergi-, "Behavioral Properties of Variance Control", California Management Review, Spring 1966, p. 59.

جـ — لا يجب أن تكون المعايير قيدا على حرية التصرف والمبادىء ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ • كما أن الفرد يحتاج الى ضمان بعــدم لومه على أخطاء أو اختلافات فى الأداء لأسباب تخــرج عن أرادته •

اثر القياس والتقييم على السلوك :

وعندما لا تكون مقاييس الرقابة غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلى للعمل أو للأفراد ، أو عندما تكون مقاييس سطحية لا تعبر عن كل جهود أو عمل الفرد أو المجموعة ، أو عندما تركز عملية القياس والتقييم على معرفة الانحرافات والاختلافات فقط ومن ثم لا تعطى الاهتمام الكافى بالجهود المبذولة والجوانب الايجابية ، فانه لهذه الأسباب ولغيرها سوف يكون رد الفعل سلبيا نتيجة عدم الرضاء على الطريقة التى يتم بها القياس وتقييم الأداء •

والحقيقة أن رد الفعل الايجابى للقياس والتقييم يتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التى وضعت بها المعايير فى المرحلة الأولى ومدى شمولية هــذه المعايير ، وذلك بجانب الأسلوب الذى يتم به التقييم نفسه وأهداف الادارة من ورائه وفلسفة الادارة من عملية التقييم •

اثر القرارات التصحيحية على السلوك :

هناك عــدة أسباب سلوكية وراء رد الفعل السلبى تجاه القرارات التوجيهية والتصحيحية فى الرقابة والتى تلى عملية القياس والتقييم ، منها :

- عندما يبين القياس وجود اختلاف وانحراف بين المعايير الموضوعة والأداء الفعلى فان بعض الأفراد يشعرون بحساسية وتهديد ذاتى لأنهم أخطأوا •
- ان القرارات الرقابيــة التصحيحية قــد تكشف فى حقيقتهــا قصــور أو فشل أو تقصــير الفرد أمام زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه • بالاضافة الى أن البعض قــد يعتبر ذلك تشهيرا يتنافى مع حاجات الأفراد الى عنصر الدعم والتشجيع الاجتماعى •

• ان بعض الأفراد يجد صعوبة فى قبول النقد أو حقائق الحياة ، وبالتالى يتولد لديه شعور بالاحباط •

• ان كثير من الأفراد بطبيعتهم سواء كانوا أطفالا أو بالغين يكرهون أن يراجعوا فى أعمالهم • وسواء أعلنوا ذلك أو ظل كامنا فى داخلهم •

ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلا لدى الكثيرين فى القاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته •

ومن ثم تظهر أهمية الحرص من جانب الادارة والرؤساء عند مراجعة أو تصحيح الأداء ، ومراعاة ردود الفعل التى أشرنا اليها • لذلك يتعرض كثير من كتاب السلوكيات والمنهج السلوكى فى الادارة لموضوع «التعليم» واعتباراته • وأن التغيير فى السلوك أمر ضرورى ولكن له مداخله • وأن الثواب أكثر فاعلية من العقاب ، وأن الرقابة الايجابية للسلوك أكثر فاعلية من الرقابة السلبية • وأن التركيز على اظهار الأخطاء فقط أمر غير مرغوب • وأن اظهار الأخطاء دون تحليل وبيان أسباب وقوعها وتقديم الاجراءات البناءة لتصحيحها وتدعيم الأفراد ومساندتهم لتجنبها آمر له أضراره العملية والسلوكية والنفسية •

الحاجة الى الرقابة الذاتية :

والرقابة الذاتية هى اعطاء الفرد الفرصة لأن يراقب ويراجع ويصحح نفسه أولا • ومن ثم لا تتركز الرقابة فقط من رئيس على مرؤوسه ، أى لا تكون دائما رقابة خارجية • ولا يظل الفرد مرؤوسا أو معاونا أو رئيسا ساكنا حتى يعرف تقييمه من رئيسه أو حتى يوجه ويراجع من قبل الغير • ولتوفير امكانية هذا النوع من الرقابة ، فان هؤلاء الأفراد يجب أن تتوافر أمامهم البيانات والمعلومات عن أدائهم ونتائج أدائهم ، وهو ما يطلق عليه استرجاع المعلومات أو ارتداد المعلومات الى مصادرها الأصلية (Feedback) ، حيث الأساس التقليدى هو اعداد هذه البيانات الرقابية ورفعها فقط الى الرؤساء والادارة العليا • ومن ثم فالرقابة الذاتية تحتاج الى اعادة نظر فى نظام المعلومات ومساراته داخل المنشأة • ويعترف المنهج

للسلوكى بأهمية الرقابة الذاتيـــة وقدرة الأفراد على مزاولتها وتحمـــل المسئولية اذا ما أعطيت لهم الفرصـــة وهيئت لهم الظروف وتدربوا على استخدامها • وقد يرجع البعض هذا المبدأ الى نظرية دوجلاس ماكجريجور فى الحـــوافز وفى أن الرقابة الخارجية التقليدية ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على الجهوّد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ؛ ولكن المطلوب أن يقوم الفرد بممارسة الرقابة الذاتية ثم التصحيح والتوجيه الذاتى نحو الأهداف والمعايير التى شارك فيها وارتبط والتزم بها •

تلخيص :

الرقابة عملية ادارية لازمة • وهناك مفاهيم خاطئة عن الرقابة ، فقد ينظر اليها الرجل العادى على أنها تقييد للحرية وبالتالى قد تحمل اتجاهات سلبية ، بينما الواقع أن الناس ـــ جميعهم ـــ فى حاجة اليها فى العمل وفى حياتهم اليومية • وفى العملية الادارية فان الرقابة ضرورية لتساعد على تحقيق الأهداف والخطط وتوفر الاستقرار للأفراد وتساهم فى النهـــاية فى استمرار المنظمة •

وتتضمن العملية الرقابية عناصر ثلاثة رئيسية : المعايير والأهداف . القياس والتقييم ، اتخاذ القرارات التصحيحية • والرقابة الايجابية البناءة •

والرقابة الايجابية البناءة هى المطلوبة ، ولذلك فهى تختلف عن مجرد الرقابة السلبية • كما تختلف الرقابة بالتغذية العكسية عن الرقابة بالتغذية الأمامية ، وكلا النوعين مطلوبان لتحقيق الفعالية وتكامل النظام الرقابى • فالأولى تعمل على اكتشاف الخطأ بعـــد وقوعه والعمـــل على تصحيحه أو تلافيه مستقبلا أو تلافى تضخمه ، والثانية ، رقابة مانعة ، تقوم على التوقع والتنبؤ بالأخطاء والمشاكل والانحرافات قبل حدوثها •

كمـــا أن الرقابة على النظم الفرعية للمنظمة تختلف عن الرقابة على أعضـــاء المنظمة بالرغم من تداخلهما • وفى سبيل ذلك تستخدم المنظمات العديد من الوسائل والطرق • فلأغراض الرقابة على أعضاء المنظمة ، يمكن

للادارة أن تبدأ من الأساس بالتركيز على طرق وسياسات الاختيار والتعيين حتى لا يعين عاملون غير أكفاء أو غير مناسبين ، ثم تعمل على تطوير التأقلم الوظيفى وبرامج التدريب • وتعكس هذه الأساليب الثلاثة غير المباشرة الرقابة بالتغذية الأمامية • كما تؤدى وسائل تقييم أداء الفرد الى رقابة بالتغذية العكسية • ومن أساليب الرقابة الايجابية فى هذا المجال : نظام الترقيات ، زيادة المرتبات ، زيادة المسئوليات والسلطات ، توفير الفرص ، زيادة دور المشاركة ، مزايا خاصة أو أخرى • ومن أساليب الرقابة السلبية ، التعنيف ، سحب المزايا ، الايقاف ، تخفيض المرتبات ، الفصل • أما وسائل وأدوات الرقابة العادية على أداء ونظم المنشأة فهى متعددة ، ومنها ما هو تقليدى ومنها ما هو حديث أو مستحدث • فهناك على سبيل المثال أساليب الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، ونظم التخطيط والبرمجة والموازنة (PPBG) ، ونظم المعلومات الادارية ، والمراجعة الادارية ، وأساليب بيرت ، وتحليل النسب ، وتحليل التقارير ، ومسح أو استقصاء الاتجاهات ، وأساليب الوقت ــ الثابت ، وأساليب بحوث العمليات المختلفة كالبرمجة الخطية وصفوف الانتظار وتحليل شبكات الأعمال ، وغيرها • ويلاحظ أن من بين هذه الطرق ما هو مستخدم أيضا كأدوات للتخطيط وكأدوات لعملية اتخاذ القرارات ، ولا اختلاف على ذلك ، فالأداة يمكن أن تستخدم لكلا الغرضين وفى نفس الوقت ، كما أن التخطيط والرقابة هما توأمان ومتلازمان أو هما وجهان لعملة واحدة •

أسئلة للمناقشة :

١ ــ ما هى الرقابة من وجهة نظرك ؟ ومن أين تنبع أهميتها لفعالية الادارة ؟

٢ ــ ما هى مبادىء الرقابة الفعالة ؟

٣ ــ هل وسائل الرقابة السلبية والرقابة الايجابية لازمة لنظام الرقابة ، ولماذا ؟ أذكر أمثلة •

٤ ــ هل كل من الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة بالتغذية

الأمامية لازمة لنظام الرقابة ، ولمـاذا ؟ صف موقفا يمكن أن تستخدم فيه كلا النوعين بكفاءة .

٥ — ما هى الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان لضمان وضع العناصر الرئيسية الثلاثة للرقابة موضع التنفيذ السليم ؟

٦ — اذا كان التخطيط والرقابة يمثلان وجهين لعملة واحـدة ، بالتخطيط دون الحاجة الى عملية الرقابة ؟ ولمـاذا ؟ وهل يمكن أن يكون هناك نظام للرقابة دون تخطيط ؟ ولمـاذا ؟

٧ — هناك من الأجهزة ما لا يسعى الى الربح ولا يتقاضى أعضاؤها أجرا ، وذلك مثـل بعض الأجهزة الاجتماعية او الخيرية أو الثقـافية أو الشعبية أو الرئيسية أو السياسية . فكيف يمكن أن يكون نظام الرقابة فى هذه الأجهزة ؟ وكيف يمكن لها أن تراقب سلوك أعضائها ؟

٨ — كيف يمكن لبحوث العمليات أن تساهم فى فاعلية الادارة ؟

٩ — ما هو المقصود من أسلوب « صفوف الانتظار » كوسيلة من وسائل التخطيط والرقابة ؟

١٠ — كيف تستخدم نقطة التعادل كوسيلة من وسائل الرقابة ؟

١١ — ماذا تعنى التكاليف المعيارية ، وما هى أهدافها الرقابية ؟

١٢ — من النسب التحليلية التى تستخدم كأداة للرقابة هى نسبة السيولة ، ما هى هـذه النسبة ؟ ولمـاذا يجب أن تكون عادة ١ : ١ ؟ اذكر بعض النسب الأخـرى التى تستخدم فى هـذا المجال وتكلم عن مدلولاتها ؟

١٣ — ما هو أوجه الاختلاف بين نظام البرمجة والتخطيط والميزانية، ونظام الميزانيات التقديرية ؟

١٤ — تكلم بايجـاز عن التأثير السلوكى للرقابة بشـكل عام ، وبالنسبة لكل عنصر من عناصر الرقابة الرئيسية الثلاثة بشكل خاص .

حالات عملية

الحـــالة الأولى :

تعتبر شركة الوادى للتخـزين من أكبر المنظمــات التى تمتلك مستودعات فى عدد من المدن الكبيرة ، وتقدم خدماتها التخزينية لعدد كبير من المنتجين ، كبارا أو صغارا ، ومع ذلك فقد كان أغلب من يتعاملون معها هم صغار المنتجين حيث إن هؤلاء لا تكون لديهم مساحات كافية للتخزين وخاصة فى فترات ركود حركة البيع • وفى خلال السنوات العشر الأخيرة وخاصة بعد الحرب ، بدأت تكلفة الأجور المباشرة فى الارتفاع • ومن ثم أخذت الشركة تبحث عن وسائل لتزيد من طاقتها التخزينية وتخفيض تكلفة العمالة • وقد بدأ رئيس الشركة فى استشارة مديرى المستودعات فى المدن المختلفة • وفيما يلى بعض الاقتراحات التى قدمها مديرو المستودعات :

الاقتراح الأول :

اقترح مدير المستودعات فى المدينة أ انه يمكن مواجهــة هـذه المشكلة عن طريق اتخاذ اجراءين : (١) العمل على تقليل مساحة الممرات الى أقل قـدر ممكن ، (٢) تقليل المساحات المخصصة للأنشطة المخزنية الأخرى (غير التخزين) الى أقل قدر ممكن ، ومن ثم سوف تزيد طاقة التخزين فى الشركة بمقدار ٢٧ ألف قدم مربع أو ما يعادل ٥٪ من اجمالى طاقة الشركة • وقد بنى هــذا المدير تقديره هــذا على أساس الموقف فى مستودعات منطقته ، وأشــار الى أنه ليس هناك ما يمنع من اتبــاع الآخرين نفس الاجراءين ومن ثم الوصول الى الوفر المذكور • هذا وعلى أساس أن قيمــة القــدم المربع من مساحات التخــزين فى الشركة تبلغ ٧٥ قرشا ، فانه يمكن تحقيق وفورات قيمتها عشرون ألف جنيــه تقريبا فى السنة •

الإقتراح الثانى :

كتب مدير المستودعات فى المدينة (ب) اقتراحا يدعو الى تخفيض الوقت الاضافى فى العمل الى أقل قـدر ممكن • وقد أشار الى آنه هو شخصيا كثيرا ما يرفض السماح لملاحظى العمال بتشغيل العمال وقتـا اضافيا الا اذا قدمت له مبررات مقبولة وعلى آن يقدم ذلك الطلب مسبقا بمدة لا تقل عن ٢٤ ساعة • وقد أفاد آن هذه السياسة عملت على تخفيض تكاليف العمالة • وقد جاءت تقديراته بأن تقرير هذه السياسة على مستوى الشركة سوف يحقق وفورات قدرها ١٥٠٠٠٠ جنيه خلال العام المقبل •

الإقتراح الثالث :

أما مدير المستودعات فى المدينة (جـ) فقد قدم تجربته فى المستودعات التى يديرها ، واقترح تعميمها ، حيث أفاد أنه قد تبنى برنامجا يهدف الى توفير فى التكاليف : ويقوم هذا البرنامج على :

- تطوير اجراءات وطرق العمل بمـا يؤدى الى انسيابها فى يسر وسرعة •
- تجميع الأعمال والوظائف بدلا من تجزئتها وتشتيتها فى أيدى عدد أكبر نسبيا من العاملين •
- صيانة المهمات والعمل على الحفاظ على القوى العاملة •
- متابعة موجودات المخازن باستمرار للحفاظ على المواد وتقليل نسبة التالف •
- تهيئة أماكن التخزين وحسن تنظيمها والاستفادة منها •

وقد سبق أن لاقى هـذا البرنامج تأييدا من جانب الادارة ، وقد حقق بالفعل عددا من الوفورات منها على سبيل المثال ما يتعلق بتنظيم عدد مرات الطلبيات ، كما يلى :

ا ـ الموقف قبل تطبيق البرنامج :

كان المتبع هو أن الوحدات العاملة مفوضة للتقدم بطلبات الامداد مرتين فى الشهر (فى يومى ٣ ، ١٧ من كل شهر) ، وقد أدى هذا الى إمكانية طلب نفس البند مرتين فى الشهر وزيادة الوقت الضائع فى المستودع .

ب ـ الموقف بعد تطبيق البرنامج :

أن تصدر مرة واحدة كل شهر حسب الجدول الموضوع الذى يبين أنواع البنود والتواريخ المقررة لاصدار الطلبيات وعلى أساس أن يكون قد تم تزويد ثلث المستودع أسبوعيا ، ويترك الأسبوع الرابع من الشهر لكى يتفرغ المسئولون فى المستودع لتقدير احتياجاتهم وللأعمال الادارية والمخزنية الأخرى .

ج ـ النتـــائج :

أدى ما تقدم الى تخفيض عدد الطلبيات بنسبة ٥٧٪ سنويا وبمـا يعادل وفرا قدره ٤٠٠٠٠ جنيه سنويا . وقد تم حساب هذا الرقم على أساس حساب تكلفة خدمة ومناولة الطلب لكل نوع من أنواع المنتجات الرئيسية مضروبا فى نسبة التخفيض التى تحققت بالنسبة لاجمالى ما كان يصدر من طلبات .

الاقتراح الرابع :

من ضمن الأصناف التى يتم تخزينهـا هو نوع من الدهان كان يتم تغليفـه لغرض الشحن لدى قسم التوريدات وذلك بوضـع كل كرتونة فى صندوق خشبى يتكلف جنيهين لكل كرتونة .

وقد تم تغيير هذا الأسلوب بحيث يتم تغليف الكرتونة بنوع من الصناديق التى يتم تصنيعها فى قسم التوريدات من نوع من حصير القش مع وضع غطاء خشبى فقط ، وتبلغ تكلفته فى هذه الحالة ٧٥ قرشا بخلاف ثمن القش الذى كان يعتبر من النفايات التى تتخلص منها الشركة .

وقد تم تغليف حوالى ٣٠٠٠ كرتونة كل شهر بهذه الطريقة ومن ثم

تحقيق وفورات قدرها جنيه بالنسبة لكل كرتونة أى ما يعادل ٣٦٠٠ جنيه سنويا .

ومن ثم يشير صاحب هذه التجربة الى امكانية تعميمها واعادة النظر فى وسائل التغليف والحفظ المختلفة وأن ذلك أحد مداخل التوفير الهامة .

والمطلوب :

١ — تحليل طرق الوفورات الأربع المقترحة ، ومحاولة تحديد أى هذه الطرق يعتبر وفورات حقيقية من عدمه .

٢ — اذا لم يمكنك التوصل الى رأى معين ، ما هى المعلومات الاضافية التى تحتاجها حتى يمكنك القيام بهذا التحليل .

الحالة الثانية :

يوظف أحد المصانع المتوسطة الحجم مجموعة كبيرة من عمال المصانع ذوى المستوى المنخفض نسبيا . ولتقييم أداء أقسام التشغيل ، استخدمت الشركة نظام التكاليف المعيارية . وقد لاحظت الادارة أن التكلفة الفعلية لعدد كبير من البنود تزيد كثيرا عن التكلفة المعيارية ، ومن ثم فالانحرافات « غير مفيدة » . وان السبب الرئيسى لذلك يعتقد أنه يرجع الى أن كثيرا من هؤلاء العمال يسرقون بعض المواد المتعلقة بهذه البنود . وقد اقترحت بعض الحلول الممكنة لهذه الشكلة : أ — أن يقام نظام محكم ودقيق للتفتيش على العمال عند دخولهم وخروجهم من المصنع ؛ ب — أو أن تتم مناقشات صريحة فى هذا الموضوع مع العاملين وملاحظيهم وأن يسألوا فيما يمكن أن يقدموه من اقتراحات فى هذا الموضوع ؛ جـ — أو أن يركب عدد كاميرات وشاشات التليفزيون للرقابة فى كافة أرجاء المصنع ومن ثم يمكن رقابة كل عامل من خلال غرفة رقابة مركزية .

١ — أى من المناهج الثلاثة المقترحة تفضل ؟ ولماذا ؟

٢ — أى طرق ومناهج أخرى يمكن أن تقترحها لمواجهة هـذه المشكلة ؟

قراءات اضافية مقترحة :

1— Emery, James. " Orgamizat.oual Planning and Contro1 Systems ", Macmillan, N. Y., 1969.

ويقع هذا الكتاب فى ١٦٦ صفحة ، أى أنه صغير الحجم نسبيا • ويعرض تقديما عاما لمجالات التخطيط والرقابة • كما يركز على توضيح العلاقة بين هاتين الوظيفتين •

2— Gouldner, Alvin. " Patterns of Industrial Bureaucracy : Acafe Study of Modern Factory Adminstration " Free Press, N. Y., 1964.

والحقيقة أن هذا الكتاب ظهر أولما ظهر فى عام ١٩٥٤ ، وهو من المراجع الأساسية لنقل مفاهيم الرقابة عن طريق الحالة العملية وقد قدم حالة عملية تعتبر ممتازة عن العمل والرقابة فى المناجم • وقد قدم فيها المؤلف وصفا تفصيليا عن ردود الفعل لدى العاملين من الموظفين والعمال تجاه نظام الرقابة المحكم •

3— Lawer, Edward, and Rhod", John Information and Control in Organizations", Goodyear, Calif., 1976.

ويعتبر هـذا الكتاب من الكتب الحديثة التى قدمت عرضا شاملا وان كان موجزا عن موضـوع الرقابة • وقد جمع بين الجانب السلوكى والجانب الكمى فى الرقابة • ويتضح ذلك من تخصص كل من كاتبى هذا المرجع ، فأحدهما من أساتذة المحاسبة والثانى من علماء السلوكيات •

الفصل السابع

تنمية المنظمة

* ماهية ((تنمية المنظمة))
* خطوات ((تنمية المنظمة))
* انواع وطرق التدخلات فى ((تنمية المنظمة))
* مشاكل فى ((تنمية المنظمة))

يهدف هذا الفصل إلى :

- فهم موضوع تنمية المنظمة (The Organizational Development) كمدخل التخطيط والتغيير المنظم .
- توفير القدرة على توصيف طرق تنمية المنظمة وأنواع التدخلات المستخدمة لاحداث التغيير في المنظمة كأساليب بناء الأفراد ، وبناء الفريق ، وبناء العلاقات بين المجموعات .
- الوقوف على المناهج الرئيسية للتغيير والتنمية الشمولية على مستوى المنظمة . وذلك مثل الشبكة الادارية ، نظام ٤ ، بنوك المعلومات ، اجتماعات المواجهة ، اغناء الوظائف ، وغيرها .
- ادراك بعض المشاكل والقضايا في مواجهة تنمية المنظمة ، وخاصة ما يتعلق بعمليات التعود ، والاعتمادية ، والقياس ، والوقت ، ثم دور مستشار تنمية المنظمة .

يعيش الأفراد والمجتمعات فى عالم سريع التغير فى كافة المجالات ، سياسية ، علمية ، تقنية ، ، اتصالية ، وتشريعية . وتتأثر الدول ، متقدمة أو نامية ، وتتأثر حضارتها بهذا الوقع السريع للتغيير . وأيضا تتعرض أنماط الحياة الشخصية والقيم للتغير السريع بما يؤثر ويعجل من احداث التغيرات الحضارية . وفى الوقت نفسه ، نحن لا نعيش فى عالم التغير الحضارى فحسب ، بل أننا نعيش أيضا فى عالم المنظمات . فنحن نولد ونعيش ونتعلم ونعمل ونموت فى سلسلة من المنظمات المختلفة سواء فى حياتنا العملية أو المعيشية أو الاجتماعية . وتأثير الحضارة والتغيير على المنظمات اكتسب ويكتسب أهمية كبيرة . والأفراد داخل المنظمة يزداد وعيهم بدورهم الذاتى داخل المنظمة ، ويقل ميلهم الى مجرد قبول المنظمة كما هى وبدون تساؤلات وبدون تطلع الى الأفضل من جانبهم ومن جانب المنظمة وبدون أن تتأثر المنظمة بالجوانب والتغيرات الحضارية وبدون ان يتم التفاعل السليم داخل المنظمة وبينهم وبينها . وهذا الوعى الذاتى والاجتماعى يتزايد ، وفى الوقت نفسه يؤثر — ويجب أن يؤثر — على المنظمات .

وقد عملت الكثير من المنظمات الحديثة — فى عدد من الدول — على تطوير قدرتها على احداث التكامل المطلوب بين التغيرات التقنية والتغيرات فى المعلومات واحتياجات الأفراد والمجتمعات . الا انه فى الوقت نفسه وجدنا أن قدرة كثير من المنظمات على التطور والتواؤم مع التغيير الاجتماعى والثقافى لا تساير قدرتها على التكامل مع التغيير الفنى . وان المنظمات تحتاج — أو كل فترة ما — الى نوع من التغيير الشمولى وفى المضمون والسلوك والقيم والأنماط الادارية والتفاعلات فيما بينها وبين ما يحيط بها ، وفيما بين أفرادها ، ومجاميعها ، وفيما بينها وبين هؤلاء . وان الحاجة ليست فقط الى مجرد التغيير فى الطرق والهياكل والنظم النوعية .

كل هذا يعنى أن المنظمة ليست ثابتة ولكنها دائما متحركة • وان نجاح المنظمة لا يستند فقط على خطط وطرق وهياكل وأنماط ادارية ثابتة وجامدة ، أو حتى بمجرد تعديل وتحسين هذه العناصر • ولكن الحاجة دائمة الى النظرة الشمولية والتغيير والتنمية والتطوير الشمولى للمنظمة وأعضائها ، وأيضا الى الدخول الى المضمون والقيم والاتجاهات والاحتياجات والعلاقات لدى الأفراد والجماعات ، وعدم اهمال عوامل الموقف والبيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على هذه النواحى وعلى ما يستخدم لاحداث هذا التغيير •

وقد اهتم علماء العلوم السلوكية بهذا المجال • ولم تعش الادارة فى معزل عن هذا ، فقد تناولت موضوع التغيير المخطط والمنظم الذى يضمن استمرار النجاح ، وهو موضوع تنمية المنظمة (Organizational Development ويرمز اليه بالـ O. D.) أو ما يطلق عليه أحيانا التنمية والتغيير التنظيمى أو فى المنظمة (Organizational Change and Development) • وقد سبق أن بينا أن أبعاد الأنشطة الادارية هى تصميم التنظيم ، التخطيط ، الرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات • وسوف نتناول هنا موضوع تنمية المنظمة باعتباره أحد المجالات الجديدة فى الادارة ، فهو نظام جديد نسبيا يتوجه نحو استخدام المعرفة بالعلوم السلوكية بهدف مساعدة المنظمة فى التعامل مع التغيير بسرعة أكبر • وباستخدام مدخل النظم ، حدث نمو سريع فى موضوع تنمية المنظمة استجابة لحاجة المنظمات الى الحفاظ على استمراريتها وحيويتها فى عالم متغير • وكما سوف نلاحظ أن الهدف الأساسى « لتنمية المنظمة » لا يقتصر على مساعدة المنظمات على الحفاظ على حيويتها وتجددها الذاتى فحسب ، ولكنه يتضمن أيضا تشجيع ونمو القيم والعلاقات الانسانية لأعضاء ومجموعات المنظمة • ان تنمية المنظمة يعتبر

مجالا جديدا تمكن خلال فترة من العمر قد تزيد قليلا عن العشرين عاما من التوصل الى مجموعة من مداخل التجديد الذاتي للمنظمة بجانب عدد من الأساليب الاضافية • الا انه ما زالت هناك عدد من القضايا والمشاكل التى تحتاج الى مزيد من الدراسة والحلول ، وذلك مثلها مثل أى نظام جديد • وبصرف النظر عن ذلك ، فان تنمية المنظمة تسعى بجد من أجل تعبئة الطاقة والاتجاهات الخلاقة والتى عادة ما تكون مهملة أو غير مستغلة بدرجة كافية فى كثير من المنظمات • كما أن هيكل واطار المعرفة والمهارة فى هذا المجال قد تطور بشكل واضح وهو أيضا يتوسع بسرعة كبيرة ، كما أصبحت الكثير من المنظمات الحديثة والمتقدمة لا تستطيع تجاهله •

وسوف نعرض فى هذا الفصل لماهية وتعريف « تنمية المنظمة » ، ثم لخطوات وعناصر برامج وخطط تنميـة المنظمة وما تعتمـد عليه من وسائل عامة • بعد ذلك نتعرض تفصيلا لهيكل أنواع وطرق التدخلات المختلفة لاحداث التغيير وتنمية المنظمة ، وشرح الأنواع الرئيسية منها • وأخيرا نتناول بعض المشاكل والقضايا الرئيسية التى تواجه برامج تنمية المنظمة ورأينا فى التعامل معها •

ماهية تنمية المنظمة

وكما أشرنا الى الحداثة النسبية لموضوع تنمية المنظمة وتميزه بالنمو السريع ، بالاضافة الى ما يمكن أن يحمله التفسير الحرفى لتعبير تنميـة المنظمة من مدى واسع من استراتيجيات ومجالات تطوير المنظمة ، فان طبيعة هذا النشاط وتعريفه قد يخضـع لبعض اللبس • يؤكد ذلك أن نظرة مختلف الكتاب والممارسين لا تزال مختلفة الى حد ما خاصة حول بعض مجالاته وأساليبه وأهدافه • ومع ذلك فقد اكتسب هذا التعبير معانى محددة بدرجة يمكن القول أنها معقولة •

ويرى « فرنش » و « بل » (French and Bell) (٦١) أن تعبير تنمية المنظمة يعنى فى العلوم السلوكية — وربما من الجانب المثالى — « انه مجهود طويل الأجل لتحسين عمليات حل مشاكل المنظمات وتجديد حيويتها ، وخاصة من خلال الادارة الأكثر فاعلية وترابطا لبيئة المنظمة — مع تركيز خاص على بيئة فرق العمل الرسمية — وبمساعدة قائد للتغيير أو كعامل مساعد (Catalyst) ، وباستخدام نظرية وتكنولوجية العلوم السلوكية التطبيقية بما تشمله من بحوث العمل » (ActionR esearch) وسوف نعمل على تفسير مكونات وتعبيرات هذا التعريف ، ومن ثم نستطيع فى النهاية أن نقف على مفهوم تنمية المنظمة الى حد ما .

فالمقصود بعمليات حل المشاكل تلك الطريقة التى تتبعها المنظمة فى تشخيص الفرص والتحديات التى فى بيئتها وفى اتخاذ القرارات بشأنها . فمثلا هل رؤية المنظمة لبيئتها وكذلك لمهمتها ورسالتها ترجع الى عشر سنوات مضت ؟ أم أنها حددت بشكل واع أهدافها ووسائلها فى الحاضر وفى المستقبل ؟ وهل تعالج المنشأة مشاكلها بطريقة تعطي الفرصة للخلق والابتكار والاشراك لعدد قليل مختار ، أم أنها تعمل بعمق للاستفادة من كافة الموارد وكافة أعضاء المنظمة ؟

ويعتبر موضوع تحسين عمليات تجديد الحيوية (Renewal Processes) من المبادىء الأكثر اتساعا ، ويرتبط كثيرا بمفهوم تحسين عمليات حل المشاكل . ويربط « ليبيت » (Lippitt) بين هذه الأفكار فى تعريفه عن تجديد واعادة الحيوية للمنظمة ، حيث يرى « أنها عملية المبادأة والخلق والمواجهة للتغيرات المطلوبة ، بحيث تتمكن المنظمات من أن تصبح حية وأن تستمر محافظة على حيويتها ، ومن أن تتواءم مع الظروف المستحدثة ، وأن تكون فى قدرة على حل مشاكلها ، وأن تستطيع أن تتعلم من

(٦١) W. French and C. Bell, Organization Development, Prenctice - Hall, N. J. 1973, P. 15.

التجارب ... » (٦٢) .

وفى كتابات « آرجريس » العالم السلوكى المشهور — عن تجديد المنظمة واعادة حيويتها عند تعرضه لموضوع تنمية المنظمة ، يقول : فى قلب عملية تنميــة المنظمــة يكون الاهتمــام ببعث الحيوية ، وزيادة وتفجير الطاقات ، وزيادة العمل ، والتنشيط ، والتجديد ، وذلك من خلال الموارد الفنية والبشرية (٦٣) .

وهكذا تتمشى وتتوازى أفكار تحسين وتطوير عمليات اعادة الحيوية والتجديد مع الاختيارات الهامة للهدف والاتجاه . وذلك كله يعتبر محورا رئيسيا فى نشاط تنمية المنظمة .

وبالنسبة لاستخدام تعبير « البيئة » فى تعريف « فرنش » السابق ، فانه يعنى الانماط السائدة للأنشطة ، والتفاعلات ، والنماذج ، والعواطف والمشاعر ، والاعتقــادات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمنتجات . وعندما تذكر أيضا التقنية (التكنولوجيا) بالرغم من أن التغيرات فى التكنولوجيا كثيراً ما تحتل أهمية ثانوية فى جهــود تنمية المنظمة ، الا أننا اذ اقصدنا بالتكنولوجيا شمولها الاجراءات والطرق بجانب المعدات ، فانها عادة ما تؤثر على أنشطة تنمية المنظمة ونتأثر بها .

كما يشمل تعبير البيئة هنا أيضا مفهوم النظام غير الرسمى والذى يعتبر النظام الخفى أو المكبوت للحياة التنظيمية . الا أن هــذا المجال الخفى لم يخضع للدراســة على المستوى التقليدى ، أو أن دراسته كانت جزئية على أحسن تقــدير . ويلاحظ أن « فرنش » اعتمد فى استخدامه لكلمة « بيئة » على فكرة « أرجريس » عن « نظام الحياة » ، حيث قال

---

(٦٢) G. Lippitt, "Organization Renewal", Appleton century- Crofts, N. Y., 1969, P. 1.

(٦٣) C. Argyris, "Managemnt and Orgaization Development", Mc Graw-Hill, N. Y., 1971..

أنهــا الطريقة التى يسلك بهــا الناس فى الواقع ، الطريقة التى يفكرون ويشعرون بها ، الطريقة التى يستخدمونها فى التعامل مع بعضهم البعض . انها تشمل كلا من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية . وتركز جهــود تنمية المنظمة على كل من النظام الرسمى وغير الرسمى . ومع ذلك فانه بمجرد وضــع برنامج تنمية المنظمــة واقراره من خــلال التنظيم الرسمى فان استراتيجية التدخل تبدأ أولا من خلال التنظيم غير الرسمى على أساس أن الاتجاهات والمشاعر هى عادة أول ما يراد مواجهته .

كما يعنى التعريف السابق فيما يخص « الادارة الأكثر تفاعلا وترابطا للبيئة داخل المنظمــة » ، أن يكون هناك نوع من المشاركة الايجابية فى الادارة وذلك بدلا من الاعتمــاد على السلطة والفرض من خلال التدرج الرئاسى الهرمى . فمن النواحى الهامة فى موضوع تنمية المنظمة ، التعرف على مــن يفعل ماذا ... لمن ، وأن يشارك كل فى ذلك . وأن ادارة بيئة الجماعة هى من حق المرؤوسين بنفس القــدر الذى يملكهــا به الرؤساء الرسميون .

بعد ذلك يمضى التعريف فى التركيز على « فريق العمل » بما يشمله من قائد ومرؤوسين ، وعلى أساس أنه مفتاح أنشطة تنمية المنظمة . فنشاط وهــدف وأسلوب تنمية المنظمــة يختلف عن كثير من الأنشطة الادارية الأخرى أو التقليدية لتحسين المنظمة . حيث على سبيل المثال نجد أن معظم أنشطة التنمية الادارية يركز على المدير أو المشرف الفرد وليس على جماعة العمل ، وفى عزلة عن ديناميكية موقف العمل . وبرامج تنمية المنظمة لها صفة الشمولية ، وهى تعطى اهتماما لجماعات العمل الدائمة نسبيا وأيضا لفرق العمل المؤقتة ، وللتداخل فى عضوية الفرق ،وللعلاقات بين الأفراد والجماعات ، ثم على مستوى النظام الكلى .

وبالنسبة لمــا احتواه التعــريف من فكرة اســتخدام قائد التغيير (Change agent) أو كعامل ملطف أومسهل أو مساعد (Catalyst) فمن المشكوك فيه فى رأى البعض أن تعتمد المنظمــة كلية على نفسها فى تنفيذ برنامج تنمية المنظمة ، بل من الواجب استخدام طرف ثالث ذى خبرة

بهذا العمل من ناحية ولأهمية هذا الطرف الثالث من ناحية أخرى ، على الأقل في المرحلة الأولى من البرنامج ، وهـذا لا يعنى أن هـذا الطرف الثالث لابد أن يكون من خارج المنظمة ، ولكن يعنى ضرورة أن يكون خارجيا عن النظام الفرعى الذى يطبق فيه البرنامج وبشرط أن تتوافر له الخبرة والقدرات اللازمة على قيادة وتوجيه هذا العمل .

وأخيرا ، فقد تضمن التعريف تعبير أسلوب « بحوث العمل » ، وهذه تمثل النموذج الرئيسى للتدخل (Intervention) لاحداث التغيير ، حيث تتضمن معظم جهود وبرامج تنمية المنظمة هذا التدخل .حيث يقوم هذا التدخل على عدد من الخطوات الأساسية كما يلى بشكل عام :

١ ــ تشخيص مبدئى .

٢ ــ جمع بيانات ومعلومات عن ومن المجموعة .

٣ ــ تلخيص وتغذية عكسية للبيانات الى المجموعة .

٤ ــ تحليل ومناقشة واستكشاف للبيانات بمعرفة المجموعة .

٥ ــ تخطيط العمل وما هو مطلوب .

٦ ــ التنفيـذ .

٧ ــ المتابعـة .

ويختلف ذلك النموذج ويختلف المقصود من التدخل فى نشاط تنمية المنظمـة عن أساليب وبرامج الدراسـة والتطوير والتغيير التقليدية ، والتى منهـا :

- مجرد الاعتماد على المبـادىء والنظريات أو على آراء وأفكار الفلاسفة والعلماء .
- محاولة حل مشاكل المنظمة عن طريق اصدار قوانين واجراءات . أو بمجرد تغيير الرئاسة . أو مجرد تغيير الهيكل .

• اللجوء الى بعض العلماء والمفكرين كرسل لاتخاذ القرارات فى المنظمات •

• أن تقوم لجنة من المديرين باجراء التغيير واتخاذ القرارات باعتبار أنهم صفوة وأرفع شأنا من المرؤوسين •

• اللجوء الى الاستشاريين الذى يستقصون ويحللون المواقف ويعدون التوصيات والنصائح العلمية والتقارير الى الادارة العليا •

أما جهود تنمية المنظمة فتختلف عن ذلك فلا يقوم الخبير أو الاستشارى مثلا باعداد توصيات بذلك المعنى التقليدى ، ولكنه « يتدخل » بطريقة ما فى الأعمال والعمليات الجارية بالمنظمة • ولا يخرج فى النهاية بتقرير مكتوب للادارة العليا ، ولا يقدم حلولا مباشرة للمشاكل التى يعتقد أنه يراها أو للمشاكل التى حددت له • ولكنه يتفاعل مع المجموعة ومع المجموعات لتكشف عن مشاكلها الحقيقية وليست الظاهرية ، وتتناولها وترى مايجب أن تفعله فهو يساعد المنظمة على أن تساعد نفسها • ويستطيع أن يوجه ولكنه لايفرض • أنه يساعد المجموعة فى جمع واظهار البيانات والمعلومات والمشاكل الحقيقية والصحيحة ثم فى التعلم والاستفادة منها • أنه قد يدعى الى التعليق على الطريقة التى يعمل بها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض ، أو أنه قد يحدد المواقف بحيث يجسد الظواهر ويثير الكوامن • فمثلا ، اذا ظهرت مشكلة وجود صراع بين أعضاء مجموعة ما ، وطلب منه المساعدة فى تقليل هذا الصراع ، فانه قد يطلب عضوين من الفريق ليقوم كل منهم بلعب دور الآخر وطرح أفكاره •

هذا ويمكن أن يزداد فهمنا لطبيعة موضوع تنمية المنظمة بعد هذا العرض السابق ، بأن نعرض لعدد آخر من الآراء والأفكار حوله •

ومن أكثر التعريفات شيوعا هو تعريف « بيكارد » الذى يرى أن تنمية المنظمة هى جهد مخطط ، شامل لكل أرجاء المنظمة أو فرع واضح منها ، يدار من القمة ، لزيادة فاعلية المنظمة وقوتها ، من خلال تدخلات

مخططة فى عمليات المنظمة ، وباستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (٦٤) •

ومن ثم فقد يشمل البرنامج المنظمة ككل أو جانب أو وحدة أو قطاع رئيس منها له استقلال نسبى • ولا يشترط فى رأى بعض الكتاب ضرورة وجود البرنامج المخطط تفصيلا أو بوضـــوح منذ البداية ، أو ضرورة اعتماد الادارة العليا والتزامها بالبرنامج منذ البداية حيث قد يكون ذلك من الصعب بالنسبة لبعض البرامج الى أن يتضح الاتجاه وخاصة فى المرحلة الأولى • والمقصـــود بالتدخلات المخططة ، أن هنـــاك الكثير من أنواع التدخلات التى تنتمى الى جهود تنمية المنظمة والتى يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف الموقف • وهى طرق علمية للتدخل والتدريب واجراء التغيير ومعرفة السلوك والمضمون ، وتعتمد على العـــلم والمعرفة بالعلوم السلوكية • ويتعامل بعض هـــذه الطرق مع الأفراد ، وبعضهايتعامل مع الجماعات ، وبعضها يلائم التعامل على مستوى المنظمة ككل • ولكل منها أهدافه وأغراضه ووسائله • وسوف نتناول هذه الطرق بعد قليل •

ومن ثم فتنمية المنظمة ليست هى بالتنمية الادارية • فهذه الأخيرة تركز على مدير معين أو على مجموعة من المديرين من أجل تغيير السلوك الادارى للفرد • أما الأولى فتركز على النظام الأشمل والذى يعتبر المدير نظاما فرعيا فى اطاره • فهى عملية تغيير تفيد المنظمة وأعضاءها أيضا • وهى تركز على المضمون أكثر من الظواهر ، وتركز على فريق العمـــل والعلاقات الانسانية والاجتماعية • ويعمـــل على بنـــاء أعضاء وجماعات وعلاقات وأنماط أكثر فاعلية • ولا ينشغل خبير تنمية المنظمة باعداد تقرير أو بالقرار فى حد ذاته ، ولكنه قد يساعد فى دراسة الأسلوب الذى يجب استخدامه فى اتخاذ هذا القرار : هل هذا القرار قائم بذاته ؟ هل تم التعرف على وجهات النظر المتعارضة ؟ هل هناك بدائل يجب اكتشافها ، هل هذه المشكلة موضع القرار هى المشكلة الحقيقية ؟ هل مطلوب احداث نوع

---

(٦٤) R. Beckhard, Organization Development, Addison Wesley, Mass. 1969, P. 9.

من التغيير أو السلوك فى جوانب أخرى لضمان فائدة هذا القرار ؟ ما هى أنواع التدريبات التغييرية المطلوبة ؟ ... الخ .

وأخيرا يرى « لندبرج » أن أبسط الطرق لوصف تنمية المنظمة ربما تكون القول بأنها تشجع الأعضاء على اثارة سؤالين ... أين نحن الآن حقيقة ؟ ... وأين نريد أن نكون ؟ وانها تقدم عددا من الوسائل المختلفة للتدخل والتى يمكن استخدامها بين أعضاء المنظمة لتحريك المنظمة الى الوضع المستهدف (٦٥) .

فمن أجل ادخال التغيير ، فان تنمية المنظمة ، أو مستشار تنمية المنظمة يركز على أنشطة فرق العمل وعلى التفاعلات بينها . ويعتبر هذا التركيز منطقيا ، حيث يقوم الخبير باعادة تصميم المنظمة بحيث تستطيع مجموعات العمل أن تنسق بين مجهوداتها بفاعلية أكبر . وهو أيضا يحاول تغيير العمليات السلوكية داخل مجموعات العمل وبينها ، بحيث يرتفع المستوى العام للأداء فى المنظمة .

ومن هذا التحليل يتضح أن « تنمية المنظمة » عادة ما تكون برنامجا طويل الأجل يحتاج الى العديد من الشهور ، وأحيانا يتطلب سنتين أو أكثر حتى يمكن استكمال وتحقيق التغيير بنجاح .

خطوات تنمية المنظمة

قد يتعرض الكتاب لخطوات تنمية المنظمة بصور قد تختلف بعض الشيء ، ولكنها فى اطارها العام تتكون من الخطوات الرئيسية الثلاث الآتيـة :

التشخيص	Diagnosis
التدخل (واجراء التغيير)	Intervention
الصيانة	Maintenance

---

(٦٥) C. Lundberg, "Organization Development : Current Perspective and Future Issues", Paper Presented to the Southeast Chapter of American Institute for Decision Science, 1974, p. 1.

حيث تبدأ الادارة بالشعور ثم الاعتراف بوجود مشكلة ما تحتاج الى خبير فى تنمية المنظمة لتشخيصها • ومن ثم يقوم هذا الخبير بدراسة جوانب المشكلة وأبعادها وعلاقاتها واضعا فى ذهنه مضمون ومفاهيم ومبادىء موضوع تنمية المنظمة • ويعتمد الخبير بشكل عام على عدد من الأساليب مثل دراسة التقارير الادارية ، والبيانات المتاحة ، والقيام بعدد من المقابلات المفتوحة أو غير الموجهة ، واجراء البحوث الاستقصائية ، وجلسات المناقشة الجماعية بأشكالها المختلفة والتى سنشير اليها فى هذا الفصل •

وبعد التوصل الى تشخيص المشكلة الحقيقية وأطرافها • يقوم الخبير بالاتفاق على طرق التدخل التى ستعمل على احداث التغيير المطلوب والذى سيعمل على ازالة هذه المشكلة وبشكل جوهرى يضمن استمراره الى حد معقول • ومن ثم يتم التنفيذ لاحداث التغيير بالتضامن فى مجموعات المنظمة والخبير الذى يقوم بدوره كقائد وموجه للتغيير وكعامل مساعد كما سبق أن شرحنا • فقد يكون احـ، القرارات المتعلقة بمشكلة بين ادارة المبيعات وادارة الانتاج هى فى العلاقات وعدم وجود التنسيق الكافى بينهما ، وأن القرار الذى توصلا اليه هو تكوين فريق عمل يجمع أعضاء من كل ادارة للقيام بهذا التنسيق باستمرار : وحصار أى مشاكل قبل أن يكون لها ضررها • وهنا يكون دور الخبير هو المساعدة فى التوصل الى هذا القرار بشكل وأسلوب سليم يرضى الطرفين وفى تكوين هذا الفريق ، ثم قد يرى اعطاء هذا الفريق جرعة من التدريب السلوكى فى العمل (بناء الفريق) لضمان فاعليته •

وبعد حدوث التدخل يأتى الدور الثالث للمستشار وهو العمل على « صيانة » هذه التغييرات التى تمت سواء فى الأساليب أو المفاهيم أو السلوك أو العلاقات • ونعنى بالصيانة العمل على ضمان عدم عودة المنظمة الى وضعها القديم عند التشخيص • وقد يتم الاتفاق بين الخبير والمنظمة بعقد اجتماعات دورية مع فريق العمل الذى أشرنا اليه

فى الخطوة السابقة وذلك لمساعدتهم فى التعامل مع أى صعوبات قد تهدد فعاليتهم ، كملاحظتهم عدم التزام أعضاء ادارة المبيعات بتوصيات الفريق على سبيل المثال .

بعض أساليب التشخيص واحداث التغيير

عادة ما يعتمد خبير تنمية المنظمة على أساليب العلوم السلوكية لتشخيص المشاكل ولاحداث التغيير ، وذلك بصرف النظر عن نوع وهدف التدخل والمصدر أو المجموعة المستهدفة . وسنتناول بعد ذلك أنواع التدخلات المختلفة وأهدافها ولمن توجه ، ولكنها كلها تندرج تحت تلك الأساليب التى سنعرضها هنا . هذه الأساليب يمكن تصنيفها تحت ثلاثة أساليب أو مجموعات رئيسية ، وكثيرا ما يلجأ الى أكثر من أسلوب واحد فى نفس الوقت :

- المقابلات غير المقيدة (أو المفتوحة أو المتعمقة) Interviews
- الاستقصاء Questionair Surveys
- جلسات المناقشة الجماعية Group Discussion Sessions

١ — المقابلات : أن المهمة الأولى لخبير تنمية المنظمة هى فى البحث عن المعلومات التى توفر له الفهم العميق والشامل للمنظمة ومشاكلها (أو القطاع الذى يتعامل معه) . وعادة ما يقوم الخبير فى سبيل ذلك باجراء مقابلات شخصية غير مقيدة تسمح للمتقابل معه (مدير أو موظف) بالتعبير عن نفسه بحرية تامة . ويدير الخبير هذه المقابلة بعناية غير مباشرة وبالشكل الذى يمكن فيه للمعلومات أن تتدفق وفى الوقت نفسه بما يؤكد الثقة بين الطرفين . وعادة ما لا يوجه الخبير أسئلة مكتوبة أو محدودة ولكنها أسئلة عامة فى اطار عام تسمح بتدفق المعلومات فى كثير من الجوانب التى لم يكن يستطيع أن يدركها الخبير مسبقا . ومن ثم فللمتقابل معه التأثير الرئيسى على ايقاع المقابلة . وبعد عدد كاف من المقابلات يمكن للخبير أن يجد نفسه مزودا بالعديد من المعلومات والاستنتاجات عن مشاكل

المنظمـــة الحقيقية وبما يعينه على مساعدة الادارة فى اتخـــاذ القرارات الخاصة بالتدخل والتغيير •

٢ ــ **البحوث الاستقصائية** : وطبقا لهذا الأسلوب يقوم خبير تنمية المنظمة بتصميم قائمة استقصاء بهـــا مجموعة من الأسئلة المطلوب الاجابة عليها بواسطة الفئة المقصودة • ومن ثم تعطى الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم الكاملة فى فسحة من الوقت ثم بحرية كاملة عن موضوعات مثل الاشراف ، التعامل مع الرؤساء ، الأجور ، العـــلاقات ، ظروف العمل ، الخ • وعندما لا يشترط أولا يكون مطلوبا أن يذكر المستقصى منه اسمه على استمارة الاستقصاء فان هذا يعطى الفرصة له لقول ما يريد فى صراحة وحرية أكثر • وان كان البعض أحيـــانا يرى أنه لا داعى لتعويد الأفراد على اخفـــاء أسمائهم عندما يريدون أن يعبروا عن مشاكلهم فى صراحة أو أن يكون البديل هو تعهد الخبير بعدم الافصاح عن الأسماء الفرديه • غير أن البعض قد يرى أن ذلك غير كاف لاقناع الأفراد بصراحة الاجابة وخاصة بالنسبة لفئات معينة من النـــاس • وعلى كل ، فان خبير تنمية المنظمة يمكن أن يقرر فى ضـــوء الظروف ما يريد أن يعمله وما يضمن له الصراحة وحرية التعبير والوصول الى حقائق بقدر ما يمكنه ، وعند ذلك وعندما يحسن تصميم هـــذه القـــوائم الاستقصائية التى تتطلب خبرة بتصميمها وتصميم كل سؤال فيها ، ويضمن لها شمولية وعمق الموضوع ، فانها تزود الخبير والمنظمة بمعلومات وفيرة ومفيدة فى تحديد المشاكل •

٣ ــ **جلسات المناقشة الجماعية** : وقد تفيد هذه الجلسات أيضـــا فى المرحلة الأولى الخاصة بالتشخيص وتحديد المشاكل بجانب واحد من الأساليب السابقة أو بجانب الأسلوبين معـــا ، وان كانت تستخدم عادة فى مرحلة التدخل الفعلى واحداث التغيير • فبعـــد أن يعتاد الخبير على طبيعة المنظمة ومشاكلها يبدأ فى استخدام جلسات أو مؤتمرات مناقشة المجموعات الثنائية أو الثلاثية أو الفريق • وفى هذه الحالة قد ساعد أكثر على الوقوف على عـــدد آخر أو كامن من المشاكل أو كجزء من التدخل

الفعلى • وتعتبر المناقشات والجلسات الجماعية المنظمة تطورا لما يطلق عليه « تدريب الحساسية » (Sei cetivity Training)وهو المنهج الذى طوره علماء النفس لمساعدة الأفراد والجماعات للعمل على زيادة وعى الأفراد لذاتهم واكتشافهم لأنفسهم وعلاقاتهم وزيادة قدرتهم على الارتباط والتعامل مع الآخرين • ومن ثم أيضا يستطيع كل فرد من أعضاء « مجموعة الحساسية » أن يساهم فى تطوير الآخرين ، ويكون دور الاخصائى النفسى كقائد للمجموعة وموجه للجلسة فقط ودون أن يكون له دور ايجابى فى معظم الوقت • وتقوم فكرة هذه الطريقة على أساس اتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم فى الآخرين وبحرية وتجاه عدد من القضايا الخاصة بالعلاقات بين الأفراد • ومن ثم يصبح كل فرد حساسا ومدركا لنقاط القوة ونقاط الضعف لديه ؛ فيرون أنفسهم ويحكمون بما يجب عمله لتغيير أية اتجاهات تؤثر سلبيا على سلوكهم وعلى علاقتهم بالآخرين • ويقوم الخبير بالتدخل تدريجيا فى اثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء الى النقاط التى تساعدهم لاكتشاف المشاكل والاقتناع واحداث التغيير •

وفى السنوات الأخيرة شاع استخدام أسلوب جماعات الحساسية فى مجال تدريب المديرين والمعاونين ، وسميت بأسلوب « مجموعات التدريب » T. Groups • ومن الانتقادات التى وجهت الى هذا الأسلوب:

- أنه يشجع على حرية التعبير عن الغير بشكل يزيد عن المطلوب أو المفيد • وأن انتقاد الأعضاء لبعضهم قد يأخذ شكلا قاسيا قد يؤدى الى نتائج هدامة •

- ان الآثار الايجابية التى يكونها هذا الأسلوب أثناء الجلسات أو بعدها بقليل كثيرا ما تزول بعد انتهاء الجلسات ، ولا أحد يضمن أن يستمر المدير على هذا النمط أو حساسا للآخرين فى مواقف العمل الفعلى بعد ذلك وخاصة أن هذه الجلسات تستمر أياما محدودة جدا •

• عدم توافر الخبرة الكافية لدى من يقوم بقيادة هذه الجلسات لعدم سهولتها ، وهذا بدوره يولد آثارا سيئة ، فقد لا يتمكن من السيطرة على الانفعالات الشديدة داخل المجموعة •

ونتيجة لأوجه النقد هذه فقد تحول الكثير من خبراء تنمية المنظمة من « مجموعات التدريب » الى « منهج المؤتمر » (A. Conference Approach or Conference Group)حيث تركز مجموعة المؤتمر على العمل دون الدخول الى ذات الفرد • ويتم أيضا تشجيع الأفراد على المفاتحة والمصارحة دون أن يسمح لهم بمهاجمة بعضهم البعض • وقد يرى الخبير ادارة المناقشة فى احدى مراحلها بصورة مختلفة عندما يرى داعيا لذلك • فمثلا عندما تكون جلسات مجموعة المؤتمر بين ادارتين تبين أنهما غير قادرتين على تنسيق العمل بينهما ، وبعد قدر من المناقشة العامة ، يطلب الخبير من أعضاء كل ادارة أن يذهبوا الى غرفة مستقلة ويجلسوا الى أنفسهم ويتفقوا على قائمة بالمشاكل الرئيسية التى يرون أنها تعوق التعاون والتنسيق مع المجموعة الأخرى ويضعوا ملاحظاتهم على تلك المجموعة • وقد يطلب منهم أيضا أن يتفقوا على قائمة أخرى تتضمن مشاعرهم تجاه الادارة الأخرى وأعضائها • وبعد فترة كافية من الوقت يجتمع أعضاء الادارتين فى وجود الخبير وتصبح القوائم المعدة الأدوات التى تدور حولها المناقشات التى يشرف عليها ويوجهها الخبير ، ومن خلال تلك المناقشات عادة ما تتمكن الادارتان من مواجهة المشاكل وعلاجها •

وتستخدم ادارة البريد بالولايات المتحدة برنامجا ناجحا جدا لتنمية المنظمة يعتمد أساسا على طريقة مجموعات المؤتمر وذلك فى خمسين من أكبر مكاتبها وذلك بالنسبة للمشاكل التى يمكن التعامل معها داخليا بهذا الأسلوب • وفى احدى هذه الجلسات باحد المكاتب ، اقترح رجال الادارة الوسطى رغبتهم وقدرتهم على زيادة الانتاج بشكل كبير اذا تمكنوا من زيادة سرعة ماكينة الطباعة فقط • ومن ثم قامت الادارة العليا

بتنفيذ هذا الاقتراح بادخال تعديل على آلة الطباعة • وقد أدى ذلك الى وفر يبلغ حتى الآن أربعة ملايين دولار سنويا للمكاتب البريدية •

أنواع وطرق التدخلات فى تنمية المنظمة

التدخلات هى أنواع من الأنشطة المخططة المبرمجة يتم تنفيذها أثناء برنامج تنمية المنظمة ، ويشترك فيها كل من العميل (المنظمة أو مجموعة منها) والمستشارين ، ويختار من بين هذه الأنشطة أو هذه التدخلات ، ويتم تصميمها وتطبيقها بهدف تحسين أداء المنظمة من خلال تمكين أعضائها من تحقيق ادارة أفضل وسلوك وناتج أفضل لفريقهم ولبيئة المنظمة • كما يستخدم هذا التعبير عادة للاشارة الى أى أسلوب أو طريقة « للتعلم » تتاح للممارسين • وان كانت أنواع التدخلات فى موضوع تنمية المنظمة متعددة ، الا أنه عادة ما تقصد برامج تنمية المنظمة ومن خلال الجلسات والتشخيص أن يقوم الأفراد والوحدات داخل المنظمة بأنفسهم بالمبادأة بتحديد واختيار نوع الأنشطة وأنواع التدخلات التى تصمم لاحداث التغيير وتحسين أدائهم •

وهناك تعريف شامل لتعبير التدخلات ، وهو أن تدخلات تنمية المنظمة هى مجموعة من الأنشطة المحددة ، ترتبط فيها الوحدات التنظيمية المختارة (أفراد أو جماعات) بمهمة معينة أو بسلسلة من المهام ، وتتعلق أهداف المهمة ــ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ــ باحداث تغيير وتحسين المنظمة ، وهى تشكل قوة الدفع لتنمية المنظمة ، فهى « تجعل الأشياء تحدث » ، وفى الوقت نفسه « تمثل الأشياء التى تحدث » •

وخبير تنمية المنظمة هو مهنى ماهر فى مجال نظرية تنمية المنظمة وتطبيقاتها • وبغير ذلك فهو لا يستطيع أن يساعد على احداث التغيير المستهدف • وهو يتعامل مع أربع مجموعات من اللوازم الضرورية :

مجموعة من القيم •

مجموعة من الأهداف لنفسه وللمنظمة ولأعضائها •

مجموعة من الافتراضات عن الانسان والمنظمات والعلاقات بين الأفراد •

مجموعة من الأنشطة المحددة التي تمثل وسائل لاحداث قيمه وافتراضاته وأهدافه ، وهذه الأنشطة الأخيرة هى ما نقصده من تعبير « تدخلات » •

ويمكن أن يطبق الاستخدام العام لهذا التعبير على مستويات الأنشطة المختلفة التالية :

- مهمة واحدة ، مثل تمرين ادارى على عملية اتخاذ القرارات ، يستغرق عددا محدودا من الساعات •
- سلسلة من المهام المرتبطة تصمم حول موضوع ما أو هدف ما • « فاجتماع المواجهة » Confrontation Meeting — وهو أحد أنواع وطرق التدخل — والذى اقترحه « بيكارد » فى كتابه ، نجده سلسلة من المهام تهدف الى اظهار مشاكل المنظمة الرئيسية ، وتحديد أولويات حل المشاكل ، وتحديد مسئوليات العمل وما يجب أن يتم •
- مجموعة أو « أسرة » من الأنشطة المرتبطة ببعضها وان كانت مختلفة • فهناك مثلا مجموعة من الأنشطة وأنواع التدخلات تسمى أو تندرج تحت تدخلات « بناء الفريق » (Group-Building Interventions) • وهى وان كانت متنوعة وتحمل أسماء مختلفة ، الا أنها جميعا تصمم لتهدف الى زيادة فاعلية الفريق كوحدة • وقد ترتبط وتوجه هذه الأنشطة أو التدخلات الى طرق أداء العمل وتحسينها ، وقد توجه الى طرق تحسين العلاقات

والسلوك والاتجاهات بين أعضاء المجموعة • وقـد يدخل تحت هذه الطرق تلك التى توجه الى العلاقات بين مجموعتين •

• الخطة أو البرنامج العام للتـدخلات لربط أنشطة تنمية وتحسين المنظمة وتكاملها ككل ، والتى قد يشار اليها بالتدخل الشمولى على مستوى المنظمة ، أو استراتيجية التدخل لتنمية المنظمة • وهذه قد تستغرق عددا من السنوات •

كل ذلك يمثل استخدامات صحيحة لتعبير « التدخل » ، ولكن كلا منها يمثل مستوى مختلفا عن الآخر ، ولذلك فقد يتعرض هذا التعبير الى اللبس فى بعض الأحيان •

تبويب التدخلات :

وكما أشرنا فان أنشطة وأنواع التدخلات متعـددة وذات أغراض مختلفة ومن ثم فهى ذات تصميمات مختلفة أيضا •

وما يهم الكاتب هنا أن يوضحه ــ من خلال القراءات المتعددة فى هذا الموضوع ــ هو :

• أن هنـاك أنواعا من الأنشطة والتدخلات تستهدف « الفرد » وتفكيره ، وتعلمه ، وسلوكه ، واتجاهاته ، وقيمه ، وبناء مهاراته ،

• وهناك تدخلات توجه الى الثنائيات أو الثلاثيات ، أى العلاقات والتعامل بين فردين أو ثلاثة وتنمية أدائهم وسلوكهم فيما بينهم •

• وهناك تدخلات تستهدف تعلم وبناء المجموعة أو الفريق ، وكيف يعمل معا ، وكيف يكون فعالا فى علاقاته وفى سلوكه كفريق ، وفى علاقاته مع التنظيم الكلى ، وكيف يعالج ويواجه مشاكله •

• وهناك التدخلات التى تصمم لتحسين فاعلية العلاقات والسلوك بين الجماعات •

• ثم هنـــاك الأنشطة أو البرامج أو التدخلات الكليـــة المتكاملة أو الشاملة والتى توجه لتحسين فاعلية وسلوك المنظمة ككل •

هذا وقد يرى البعض اخضاع هـــذا التصنيف السابق الى أنشطة وتدخلات على مستوى الفرد ، وأخـــرى على مستوى المجموعة (فرعية أو كلية أى المنظمـــة) • ولكنا نرى فى التبويب السابق توضيحا أكثر ، وتوجيها للمهتمين فى هذا المجال للاختيار السليم فى ضوء تشخيص المشكلة •

أما الجانب الثانى الذى نحب أن نوضحه ، هو أن هذه التدخلات أيضا يختلف الاختيار من بينها حسبما يراد التركيز عليه :

• فهناك من التدخلات ما تستهدف « المهمة » أو المهام أو العمل •

• وهناك التدخلات التى تركز على المضمون •

والمهمة (أو العمل) هى ما يتم عمله ، والمضمون هى كيف يتحقق أو ينجز بما فى ذلك من طبيعة العلاقات بين الأفراد وكيف تحدث العمليات والديناميكيات •

والنقطة الأخيرة التى نحب أن نوضحها ، أن هناك تكرارا وتدخلا بين أنواع التدخلات المختلفة ، بمعنى أن نوعا ما من التدخلات قد يقع فى أكثر من تبويب ، أى أنه يمكن أن يخـــدم أكثر من غرض حيث أنه ببساطة يتضمن بعض الصفات الخاصة بأكثر من بعد •

وفيما يلى بيان بأنواع التدخلات تحت التبويب الأول ، أى حسب المجموعة المستهدفة ، والتى استطعنا تجميعها بقدر الامكان لنقدم للقارىء صورة شاملة لهذه التـــدخلات :

١ ــ الأنشطة التى تصـــمم لتحسين فاعلية الفرد :

أسلوب تحليل الدور •

تخطيط الحياة والمستقبل المهنى •

تدريب الحساسيه T-Group

التعليم لزيادة المهـارات الفنية والادارية والسلوك والعلاقات •

الشبكة الادارية (المرحلة ١) •

٢ ـ الأنشطة التى تصـمم لتحسين فاعلية الثنائيات والثلاثيات :

أسـلوب صنع السـلام باستخدام طرف ثالث •

استشارات المضمون •

الشبكة الادارية (المرحلتين ١ ، ٢)

٣ ـ الأنشطة التي تصـمم لتحسين فاعلية الفـرق والجماعات :

بناء الفريق •

جماعة التدريب للعائلة
(Family T-Group)

التغذية العكسية للبيانات الاستقصائية •

استشارات المضمون •

أسلوب تحليل الدور •

تعليم مهارات فنية وادارية •

٤ ـ الأنشطة التى تصـمم لتحسين فاعلية العلاقات بين الجماعات :

أسلوب التدخل بين الجماعات •

التدخلات الفنية الهيكلية •

المرآة التنظيمية (تشترط ثلاث مجموعات أو أكثر) .

استشارات المضمون .

أسلوب صنع السلام باستخدام طرف ثالث على مستوى المجموعة .

الشبكة الادارية (المرحلة ٣) .

التغذية العكسية للبيانات .

٥ ــ الأنشطة التى تصمم لتحسين فاعلية المنظمة ككل :

الأنشطة الفنية الهيكلية .

اجتماعات المواجهة .

أنشطة التخطيط الاستراتيجى .

الادارة بالأهداف

Likett's System 4

M P A S

التغذية العكسية للبيانات الاستقصائية .

بنك البيانات الاستقصائية .

الشبكة الادارية (المراحل ٣ ، ٤ ، ٥) .

ويمكن فى الجدول التالى (رقم ٨) أن نعرض تبويبا لأنواع أنشطة التدخل حسب بعدين رئيسيين ؛ الأول ما اذا كانت الوحدة المستهدفة « الفرد » أم « جماعة » . والبعد الثانى ما اذا كان التدخل يركز على المهمة أو المضمون .

بعد الفرد والجماعة

بعد المهمة والمضمون

	التركيز على الجماعة	التركيز على الفرد
التركيز على المهمة	التغيرات الفنية الهيكلية التغذية العكسية ببيانات الاستقصاء اجتماعات المواجهة حلقات بناء الفريق التدخل بين المجموعات الشبكة الإدارية (مرحلة ٢،٣) وممكن الإغناء الوظيفى والإدارة بالأهداف	أسلوب تحليل الأدوار التعلم : مهارات فنية وإدارية تخطيط المستقبل المهنى الشبكة الادارية (مرحلة ١) الإغناء الوظيفى الإدارة بالأهداف
التركيز على المضمون	حلقات بناء الفريق التدخل بين المجموعات استشارات المضمون جماعات التدريب للعائلة الشبكة الإدارية (مرحلة ٢،٣) التغذية العكسية ببيانات الاستقصاء الإغناء الوظيفى وممكن الإدارة الإهداف	تخطيط الحياة والمستقبل المهنى استشارات المضمون مع تقديم المشورة والإرشاد للأفراد التعلم : حركية الجماعات ، التعلم المخطط جماعات التدريب للغرباء صنع السلام بواسطة طرف ثالث الشبكة الإدارية (مرحلة ١) ممكن الإغناء الوظيفى والإدارة بالأهداف

(جدول رقم ٨)

تبويب أنواع التدخلات على أساس بعدى الفرد والجماعة ، والمهمة والمضمون

وبشكل عام ، واستنتاجا مما تقدم ، ولاختلاف التبويبات بين الكتاب ، فاننا يمكن عرض هذه الأنواع من وجهة نظرنا كما يلى :

ان هناك نوعين عامين من التدخلات :

التدخلات الهيكلية ، وهى تستهدف الهيكل وتغيير التنظيم وبحيث يرتبط الأفراد ببعضهم بشكل جديد .

التدخلات فى المضمون ، فهى تستهدف الكيفية والعلاقات السلوكية وأساليب التفاهم والاتجاهات والقيم وسواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات ككل .

ثم **هنالك** أنواع أو مجموعات من الأنواع الخاصة للتدخلات (سواء فى الهيكل أو المضمون) :

تدخلات تستهدف بناء الفرد .

تدخلات تستهدف بناء الفريق .

تدخلات تستهدف ما بين المجموعات .

تدخلات تستهدف البناء والتغيير الشمولى على مستوى المنظمة .

وهذه التدخلات بأنواعها الفرعية ووسائلها المختلفة وان كانت تستهدف أساسا المضمون الا أنها أو بعضها قد يستهدف الهيكل ، كما أن التدخل فى المضمون كثيرا ما يؤدى الى الحاجة الى اجراء تدخل أو شىء من التغيير فى الهيكل .

هذا وسوف نكتفى فيما يلى بالتعرض للأنواع السابقة من التدخلات وذلك بشكل عام مع التركيز على التدخلات الشمولية على مستوى المنظمة . علما بأن جداول التبويب السابقة قد احتوت على أنواع متعددة لا يتسع المجال هنا الى التعرض لها .

التدخلات الهيكلية Structural Intervention

يعنى هذا النوع من التدخل باعادة النظر فى الهيكل التنظيمى أو فى أجزاء منه أو فى بعض عناصره ، كالعلاقات بين الأقسام الادارية

او كيفية توزيعها ووضعها ، أو فى استخدام أسلوب أو منهج جديد فى التنظيم ، أو فى تغيير ساعات العمـل وأعداد أيام العمل ، أو فى ادخال نظام جديد للمعلومات والاتصالات بين الادارات ، وهكذا • وذلك حيث يؤثر التدخل فى الهيكل مباشرة على سلوك الأفراد والجماعات ، اذ يتطلب منهم الارتباط ببعضهم بطريقة جديدة ومختلفة عما كان ساريا • وأنه من المفترض أن تلك العـلاقات السلوكية الجديدة سوف تخلق اتجاهات أفضل بين أعضاء المنظمة وسـوف تعمل الى تحقيق مستوى أفضل من السلوك والأداء للأفراد •

ومن الأمثلة على ذلك ، أن احدى شركات مطاعم السلسلة الكبرى بالولايات المتحـدة الأمريكية قد صادفت مشكلة ارتفاع معدل دوران وغياب المضيفات ، كمـا ظهرت مشكلة الحقد والكراهية بين كثير من هؤلاء المضيفات بسبب التنافس على « البقشيش » الذى يقدمه الزبون • وكثيرا ما كانت تثار المناقشات الحادة بينهن وبشكل علنى ، وأن بعضهن كن يبكين من الضغوط والتوتر • وقد بدا من اللحظة الأولى أن هـذا الموقف يحتاج الى تدخل فى المضمون بحيث يجتمع أعضاء المنظمة لاجراء مناقشات جماعية للتعامل مع المشكلة • وبالرغم من ذلك وبعد قدر من التشخيص تبين للمستشار أن المشـكلة الرئيسية تكمن فى الهيـكل ، وبالذات فى العلاقات بين المطبخ والمضيفات • حيث كان المتبع أن تقوم المضيفة باعطـاء طلبـات الزبائن شفويا الى الطباخ ؛ وتبين أن بعض الطباخين يستنكفون ــ لا شعوريا ــ من تلقى الأوامر من امرأة • وكان رد الفعـل لدى هؤلاء الطباخين لاستعادة قيمتهم وسلطتهم أن يقوموا بتحديد أفضليات ، بمعنى أنهم كانوا يلبون أولا وبشكل أفضل طلبات المضيفة التى تعاملهم باحترام ويقدمون لهـا أفضل الخدمات ، ومن ثم يحصل هؤلاء المضيفات على « بقشيش » أفضل من الزبائن • ومن ثم وبتعديل بسيط جدا فى الاجراءات ونظام العمل تم القضـاء على هـذه المشكلة • فقد تقرر استخدام دفاتر لكتابة طلبات الزبائن ثم تسليمها الى الطباخ ليتولى تنفيذها وحسب ترتيب استلامه لها ، ومن ثم لا يحـدث

الاحتكاك ولا تحدث تفضيلات • وقد لوحظ تضاؤل هذه المشكلة مع مرور الوقت •

التدخل فى المضمون Process Intervention.

وفى هذا النوع من التدخلات يركز المستشار على ديناميكيات وحركية الواقع التنظيمى • حيث يحاول التأثير والتغيير فى الاتجاهات وكيفية العمل والعلاقات بما يحقق الفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة • ومن الأمثلة على ذلك أن يطلب الخبير من كل عضو من مجموعة العمل كتابة توصيف عن سلوك المجموعة كما يراه ورد فعل ذلك لديه • ثم تستخدم هذه القوائم كأساس لجلسات المناقشة • ومن خلال هذه المناقشة يسعى المستشار الى الدخول فى المضمون والكيفية وتغيير الاتجاهات السلبية لأعضاء المجموعة وفى اتجاه ازالة المشاكل أو المعوقات المقصودة •

هذا وقد يتطلب الأمر تدخلا فى الهيكل بجانب التدخل فى المضمون • فقد تبدأ التجربة بالتدخل فى المضمون مع فريق عمل وجد أن مشكلته انخفاض مستويات الأداء • وأثناء ذلك يقرر أعضاء الفريق الحاجة الى عمل بعض التغييرات الهيكلية أو التنظيمية مثل اللجوء الى أسلوب المنسق (Integrator) ، وذلك بتعيين منسق للتنسيق بين نشاطهم ونشاط مجموعة أو مجموعات أخرى • أو تنشأ الحاجة الى اعادة تنظيم مواقع العمل بين العمال بشكل يسمح لهم بالاتصال بشكل أفضل • وبالتالى فاننا كثيرا ما قد نجد تدخلا فى الهيكل بجانب التدخل فى المضمون •

ومن أمثلة التدخل فى المضمون أيضا تلك التى انتهت اليها حلقات التدخل فى أحد المصانع بأن يلتقى العمال دوريا لعرض الصعوبات التى تقابلهم وكيفية التعامل معها ، وأيضا لاختيار أو انتخاب المشرفين والمديرين فى كل نظام للمشاركة تم وضعه مع الادارة العليا ، وأيضا للمشاركة فى تحديد الأهداف التى يسعون الى تحقيقها خلال الفترة التالية • وهكذا •

والحقيقة أن التدخل فى المضمون قد حاز على اهتمامات خبراء تنمية المنظمة بدرجة أكبر من التدخل فى الهيكل • فكثيرا ما يكون تعديل الهيكل أمرا ليس بالسهل ولاتتم الموافقة على استمرار تناوله ؛ وذلك بصرف النظر عن بعض التدخلات أو التعديلات الهيكلية أو التنظيمية البسيطة أو الممكنة وخاصة تلك التى قد تأتى عادة أثناء التدخل فى المضمون والكيفية • وتدخلات المضمون تأخذ أشكالا مختلفة وتستهدف مجموعات مختلفة • فمنها « بناء الفريق » Group Building والتدخلات بين المجموعات Intergroup Interventions والتدخلات الشمولية على مستوى المنظمة Total Organisational Interventions • هذا بالرغم من أن بعض هذه التدخلات تتضمن أو قد تتعرض أيضا للتدخل فى الهيكل كما أشرنا قبل ذلك •

بناء الفريق

يركز هذا النوع من التدخل على عمليات أعضاء مجموعة واحدة فقط بهدف تحويل هذه المجموعة الى فريق واحد مترابط • فمثلا عندما يكون أعضاء المجموعة غير متآلفين ، أو عندما تكون هناك ملاحظات على سلوك العمل والتعاون فيما بينهم ، أو عندما تتعارض اتجاهاتهم ومفاهيمهم بشكل له أثر سلبى على العمل أو على معنوياتهم ، أو عندما يواجهون صعوبة فى التنسيق بين أعمالهم ، ••• الخ • ومن ثم قد يكون من المناسب اجراء تدخل فى المضمون لبناء هذا الفريق عن طريق جلسات الاجتماع بين الأعضاء لتقوية الهوية الجماعية لهم • وعادة ما يفضل عقد هذه الجلسات خارج مكان العمل لتجنب أى مقاطعة أو تدخل خارجى وأيضا للبعد عن مؤثرات وظروف العمل القائمة وللتفرغ كلية لهذه المهمة •

ويبدأ أعضاء المجموعة — فى وجود مستشار تنمية المنظمة — فى الجلسات الأولى بتشخيص المشاكل التى تواجههم • ومن المداخل أو الاستراتيجيات الشائع استخدامها أن يطلب من كل عضو كتابة خمس مشاكل يعتبرها هامة لجدول أعمال المجموعة • ثم يقوم كل عضو بقراءة

القائمة للمجموعة ، ثم تبدأ المجموعة بمناقشة كافة المشاكل والموضوعات تفصيليا بغرض الاتفاق على قائمة نهائية هى التى سيتم التعامل معها ، ويرون أنها هى فعلا المشاكل التى يواجهونها فيما بينهم • وتعتبر هذه الجلسات الأولى وتلك القائمة بمثابة نتيجة التشخيص • بعد ذلك تعقد عددا من الجلسات لمناقشة حلول المشاكل • وأثناء ذلك يوجه المستشار المناقشة بحيث يستطيع أعضاء المجموعة توضيح علاقاتهم ببعضهم ومايعوق تلك العلاقات وما يجب أن يكون وتأثير ذلك على معالجة المشاكل • وفى الوقت نفسه لا يسمح بأن تتحول المناقشات الى أن تصبح شخصية أو تجريحية • ومن خلال هذا تتكشف كثير من الأمور ويعرف كل فرد نفسه وما يجب عليه أن يكون وتبرز الحلول من ذات المجموعة ويتكون اقتناع بها ويشعر كل فرد بشىء من الالتزام السلوكى وأهمية ترابط الفريق • وعادة أيضا ما يتم الاتفاق على اجتماع أعضاء الفريق دوريا لصيانة ما توصلوا اليه والتأكد من استمرار عدم ظهور تلك المشاكل مرة أخرى •

وأحيانا يرى المستشار أن عدد أعضاء المجموعة كبير بشكل قد يقلل من الترابط والتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل • وبالتالى قد يوصى بتقسيم المجموعة الى مجموعتين تعمل كل منهما بشكل مستقل داخل التنظيم • وهنا يعتبر هذا التصرف ضمن تدخلات الهيكل •

التدخل بين المجموعات Intergroup Intervention

ويستخدم هذا النوع من التدخل فى المضمون بين المجموعات عندما يظهر التوتر أو التصادم وعدم ايجابية العلاقات بين مجموعتين أو أكثر • ويمكن هنا أيضا استخدام كثير من أساليب « بناء الفريق » ، وان كان الاختلاف الرئيسى هنا هو اشتراك أكثر من مجموعة ، حيث تقوم كل مجموعة بكتابة المشاكل التى تراها سببا فى هذا التوتر والاتجاهات غير الايجابية ، وتصبح أساسا للتشخيص والمناقشة وايجاد الحلول • وقد يطلب من كل مجموعة اعداد قائمة أيضا توضح رأيها فى المجموعة الأخرى

ونقــاط القــوة والايجــاب ونقاط الضعف والقصــور فى المجموعة أو المجموعات الأخرى .

وكما فى حالة بناء الفريق ، فانه يمكن استخدام التدخل فى الهيكل بين المجموعات Structural Intergroup Intervention بديلا عن التدخل فى المضــمون والكيفية ، أو أن جلســات التدخــل فى المضــمون بين المجموعات قد تفسر عن الحاجة الى التدخل فى الهيكل . وذلك مثلا عندما يتبين أن سبب المشكلة هو عدم قدرة ادارتين على العمل معا بفاعلية وذلك يرجع الى عدم قدرة رئيسى الادارتين على التفاهم والتنسيق ، ومن ثم قد يكون العلاج هو وضع شخص يصبح مسئولا عن الادارتين .

المرآة التنظيمية : ويعتبر هــذا الأسلوب من الأساليب الشائعة فى التدخل بين المجموعات ، حيث تجلس مجموعة داخل دائرة ، ويجلس حولها المجموعة أو المجموعات الأخرى . ثم يقوم أعضاء الدائرة الخارجية بمناقشة مشاعرهم العــامة عن نقاط القوة والضعف فى المجموعة داخل الدائرة والتى لا يسمح لها بالاشتراك فى المناقشة . بعد ذلك يتم تغيير المواقع ويتكرر التمرين بنفس الطريقة . وفى النهاية وبعد أن تفهم كل مجموعة كيف تراها المجموعة أو المجموعات الأخرى ، تبدأ عملية تشخيص المشاكل واقتراح الحلول وممارستها واكتسابها .

التدخل الشــمولى على مستوى المنظمة

Total Organizational Intervention

قــد ترى الادارة العليا فى بعض المواقف أن الأمر يستدعى ضرورة التغيير الشمولى على مستوى المنظمة ككل أو فى بعض قطاعاتها الرئيسية ، وعدم الاكتفــاء بالتغيير على مستوى مجموعة واحدة أو عدد قليل من المجموعات . وقد ترى المنظمة ذلك — على سبيل المثال — عندما يحدث انخفاض عام فى الأداء أو فى قطاعاتها الرئيسية ، أو عندما تزداد معدلات ترك العمل والغياب أو اللامبالاة أو انهيار المعنويات أو السلوك الادارى على المستوى العام ، ... الخ .

وقد تستخدم المنظمات لهذا الغرض أساليب المناقشات والاجتماعات الجماعية ، واللجان المتخصصة ، والمقابلات ، أو القيام ببحث استقصائى ، الى آخره . وقد ترى الادارة أو قد يفصح التشخيص على أن الأمر يتطلب تدخلا فى الهيكل ومن ثم الاعادة الشاملة للتنظيم وتعديل الهيكل القائم أو استخدام الأساليب المستحدثة فى التنظيم كاستخدام المنسقين أو اللجوء الى مصفوفة التنظيم مثلا . وهناك عدد من أنواع التدخلات الشمولية فى المضمون بخلاف ما أشير اليه كالمقابلات ، والمناقشات الجماعية ، والبحوث الاستقصائية ، وخاصة تلك الطرق التى استحدثتها المناهج وموضوع تنمية المنظمة ، والتى منها .

- الشبكة الادارية Managerial Grid
- مدخل تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل The MAPS Approach
- نظام « ٤ » Likert System 4.
- اجتماع المواجهة Confrontation Meeting
- التغذية العكسية ببيانات الحصر Survey Feedback
- بنوك البيانات الاستقصائية Questionnair Data Bonk
- الادارة بالأهداف MBO
- اغناء الوظائف Job Enrichment

هذا وقد سبق أن تناولنا موضوع الادارة بالأهداف فى الفصل الخامس الخاص بالتخطيط ، كما سنتناول موضوع « اغناء الوظائف » فى الفصل الثامن الخاص بموضوع الدافعية .

الشبكة الادارية Managerial Grid

قد يعتبر هذا المدخل من أكثر برامج تنمية المنظمة اكتمالا وشمولا وتنظيما . وهو يستخدم عددا من الأدوات التى تساعد الأفراد والجماعات والمنظمة على قياس نقاط قوتهم وضعفهم وموقفهم ، وهو يركز على

المهارات والمعرفة والعمليات اللازمة لتحقيق الفاعلية على مستوى الفرد ، والجماعة ، وبين الجماعات ، والمنظمة ككل . وهو يمثل أحد تدخلات موتون » (٦٦) بعد عدد من التجارب والمراحل فى محاولة لتغيير أنماط السلوك والقيادة والممارسة الادارية والعلاقات فى المنظمة . وقد أشار أن هذا التدخل الشمولى على مستوى المنظمة يتطلب فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات اذا ما أريد تطبيق مراحل البرنامج (الشبكة الادارية) الخمس .

ويتم تصوير الشبكة الادارية فى عدد من المربعات كما هو موضح بالشكل التالى (رقم ١٢) . حيث تشمل على تسعة مربعات أفقية وتسعة رأسية . وتقوم هذه الشبكة على بعدين رئيسيين استخدمهما مصمموها . البعد الأول ويمثله الاحداثى الأفقى وهو يمثل القيادة أو الادارة أو النمط السلوكى والادارى الذى يهتم ويتوجه نحو البشر (Concern of people) ويأخذ فى حسبانه الظروف والاعتبارات الانسانية والظروف المحيطة (Consideration) . ويقاس هذا البعد أو درجة هذا الاهتمام برقم ١ عندما يكون هذا البعد فى أقل درجاته (منخفض) ويمثله الموقف فى المربع واحد فى أسفل اليمين من الشبكة . ويعبر عن أعلى درجة من السلوك فى هذا البعد (مرتفع) برقم ٩ ويمثله المربع ٩ فى أعلى اليمين من الشبكة . والبعد الثانى وهو يمثل القيادة أو الادارة أو النمط والسلوك الادارى الذى يركز اهتمامه على العمل والانتاج (Task Orientation or Concern of Production) . ونفس الشىء يقاس أقل درجة فيه برقم واحد ويمثلها الموقف فى المربع رقم ١ أسفل اليمين أيضا ، وأعلى درجة فيه (مرتفع) برقم ٩ ويمثلها الموقف فى المربع رقم ٩ أسفل شمال الشبكة . وبالتالى تمثل المربعات المختلفة مواقف مختلفة من الأنماط

---

(٦٦) R. Blake and J. Mouton, "Building A Dynamic Corporation Through Grid" Addison Wesley, Mass., 1966

(شكل رقم ١٢) مربعات ومواقف الشبكة الادارية.(٦٧)

---

(٦٧) منقول عن :

R. Blake and J. Mouton, "The Managerial Grid" Gulf Publishing, Houston, 1964, P. 01.

الادارية المختلفة التى تعبر عن موقفهـا من هدين البعدين وبين منخفض ومرتفع • وعلى سبيل المثال نشير الى تلك المربعات أو المواقف الخمسة الرئيسية التى اكتفينا باظهارها على الشكل المرفق وهى :

المربع رقم ١ — ١ وهـو يعبر عن الموقف المنخفض الى أدنى درجاته فى البعدين ، أى الادارة أو القـائد الذى ليس له سلوك يهتم أو يتوجه نحو العمل أو نحو البشر •

المربع رقم ١ — ٩ القائد لا يتوجه نحو العمل والانتاج ولكنه شديد التوجه نحو الناس •

المربع رقم ٩ — ١ القائد شديد التوجه نحو العمـل والانتاج ولكنه لا يتوجه بشريا وليس له اهتمامات انسانية •

المربع رقم ٥ — ٥ القـائد له توجه واهتمـام انتاجى متوسط وتوجه بشرى متوسط •

المربع رقم ٩ — ٩ وهو يعبر عن الموقف الذى يكون فيه البعـدان فى أعلى درجاتهما أى أن القائد له توجه واهتمام نحو العمل والانتاج بشكل كبير ، ونحو البشر والنواحى الانسانية والسلوكية بشكل كبير أيضا •

ومما تقدم يتضح أن المربعات الأخرى تمثل مواقف مختلفة وذات درجات مختلفة من البعدين السابقين • ويتضح أيضـا أن النمط الأمثل والفاعلية القصوى تتمثل فى المربع أو الموقف ٩ — ٩ • ويقول مصممو هذا المنهج نتيجة لتجاربهم ، واعتراف عدد من البحاث والكتاب بعد ذلك ، بأن هذا الموقف ٩ — ٩ قد حاز بالفعل على اعتراف غالبية المديرين باعتباره أفضل موقف ونمط يحقق أقصى فاعلية للادارة • ويتطلب الأمر للمضى قدما فى هذا النوع من التدخل أو من البرنامج وللوصول الى ذلك الموقف أن يكون ذلك من خلال قرار جمـاعى بالمنظمة وخطط جمـاعية وتأييد ومساندة لتعـديل الأنمـاط والممارسات الادارية • وأن هنالك عددا من

الأساليب ومبادىء العلوم السلوكية التى تتبع لتنفيذ هـذا البرنامج ، آخذة فى اعتبارها طبيعة وظروف العمل والأفراد • ويمكن أن يتضح ذلك من خلال عرضنا للمراحل الست التى يسير فيها البرنامج بشكل عام ، كما يلى :

ما قبل المرحلة ١ : وقبل أن تشرع المنظمة فى برنامج لتنمية المنظمة بمدخل الشبكة الادارية ، فان الأمر يتطلب اقامة ندوة حول مفهوم هـذا المدخل وأسلوبه يحضرها مديرو المنظمة ، وتستمر تقريبا لمدة خمسةأيام ، وحيث أن هؤلاء المديرين سوف يقومون بأدوار معينة فى أعمال البرنامج فى مراحل تالية • وتأخذ هذه الندوة شكل « معمل » يعتمد على أسلوب « التعلم » من خلال المناقشة والممارسة ، يتلقون خلالهـا معلومات عن مفاهيم ومبادىء الشبكة الادارية ويتوصلون الىقياس لأنماطهم وسلوكهم الادارى والقيادى • وقـد يستخدمون فى ذلك « استقصـاء الشبكة الادارية » والشكل ثنائى الأبعاد الذى سبق عرضه ، كما يقومون بتنمية مهارات العمـل الجماعى ومهارات حل المشاكل والاتصال وتحليل المناخ بالفـريق والمنظمـة • وتستخدم عـددا من أدوات التدريب التعليمية والسلوكية ، وتكليف فرق العمـل بمشروعات تدريبية يقومون بهـا ، • حلسات المواجهة أو النقد الذى يوجه الى الفرد والجماعة كما سبق أن تعرضنا لبعضها • وقد يتطلب الأمر مزيدا من البرامج المتقدمة عن تنمية المنظمة بالشبكة الادارية والى أن يصلوا الى كيفية التطبيق والمشـاركة السليمة فى المراحل من ٢ الى ٦ •

وهناك نوع آخر من الندوات يتم عقده وهو ندوة تنمية وتطوير الموجهين (Instructor Development Seminar) يتم فيها تقييم مدخل الشبكة الادارية ومدى صلاحيته للمنظمة ، وأيضـا يتعلم فيـه المديرون المشتركون كيفية تطبيق البرنامج وكيفية عقد ندوة المرحلة الأولى التالية فى منظمتهم •

وعندما تقرر الشركة المضى قدما فى تطبيق البرنامج فانها تنتقل الى المرحلة (١) التالية • وقد يرى القيام بتطبيق اختبارى للمرحلة (١) قبلى التنفيذ الفعلى لها •

المرحلة (١) : المربعات الادارية :

وفى هذه المرحلة تعقد ندوة يحضرها كافة مديرى الشركة يتم فيه الى حد ما ماسبق أن أجرى فى المرحلة السابقة من تعليم مبادىء ومفاهيم الشبكة وقياس أنماط المديرين واكتساب مهارات العمل الجماعى وحل المشاكل والاتصال • وفى هذه المرحلة أيضا يتعلم المديرون كيفية الوصول الى المربع أو الموقف ٩ — ٩ كنمط ادارى مثالى •

المرحلة (٢) : تطوير العمل الجماعى Teamwork Development

وتركز هذه المرحلة على العمل الفعال من خلال الفريق بهدف تحقيق كمال وفاعلية العمل الجماعى . وتحليل بيئة الفريق وتقاليده ومن ثم تطوير مهارات السلوك داخل الفريق ومهارات فنية وادارية مثل مهارات التخطيط وحل المشاكل وتحديد الأهداف والعمل نحو هذه الأهداف ...الخ•ويتم استخدام بعض الوسائل كالتغذية العكسية بالبيانات عن سلوك الفرد وسلوك الفريق وجلسات النقد وكيفية رؤية الآخرين لنقاط القوة والضعف فى عمل الفريق • ومن الأفضل أن يتم تناول العمل الجماعى فى اطار قضايا ومشاكل العمل الفعلى وكيفية دراسة وفهم ثم ادارة البيئة داخل العمل الخاصة بهم •

مرحلة (٣) : تنمية ما بين المجموعات Inte-group Development

وتركز هذه المرحلة على العلاقات والسلوك بين المجموعات بهدف الانتقال بهذه المجموعات من حالة ضعف العلاقات الفعالة وسيادة علاقات « المكسب/الخسارة » الى حالة الوضع الأمثل للعلاقات بين المجموعات • ومن ثم يتم استكشاف مدى تعاون المجموعات وتنافسها ومدى ديناميكيات العلاقة فيما بينهم • وتقوم كل مجموعة على حدة بتحليل

وتوضيح الوضع الحالى ومايجب أن تكون عليه العلاقة والوضع الأفضل. ثم يتم تبادل هذه التحليلات فيما بين المجموعات لمناقشتها ثم التوصل الى خطة عمل للانتقال بمجموعتين مثلا من وضعهما الحالى الى الأمثل من ناحية العلاقات بينهما والنمط المرغوب . وفى سبيل ذلك يتم تجميع المجموعات ذات العلاقات الرئيسية المتبادلة معا والتى تربطها علاقات هامة ، ومن ثم لا يهم جمع كل المجموعات داخل المنظمة أو كل المجموعات معا . كما قد يقتصر الأمر على اشراك أعضاء مختارين من الفرق وهم الذين يعملون مع آخرين فى فرق أخرى وتربطهم علاقات عمل بهم التركيز عليها وتنميتها .

المرحلة (٤) : وضع نموذج مثالى لاستراتيجية المنشأة .

Developing an I deal Strategic Corporate Model

تبدأ هذه المرحلة بتحديد المهارات المنطقية اللازمة لتحقيق امتياز وفاعلية المنظمة بهدف التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . وتشترك فى هذه المرحلة الادارة العليا بطرح أفكارها وخططها والتى تتعرض للاختبار والتقييم والنقد من جانب أعضاء المنشأة الآخرين . وتطرح الادارة العليا مشروعا نموذجيااستراتيجيا مثاليا للمنظمة يوضح ما تود أن تكون عليه كى تصبح منظمة ممتازة وفعالة بشكل حقيقى . وكثيرا ما يستدعى الأمر الحصول على الحقائق والمعرفة الفنية من جانب غالبية أو كل أفراد المنظمة ، غير أن الادارة العليا تمتلك قدرات أكبر على الاعتراف بالعوامل البيئية التى يجب تغييرها لتحقيق الامتياز ، وأن تستفيد فى ذلك من نتاج المراحل السابقة ومن المقارنات بين ما هو حادث ومتوافر وبين ما هو واجب ومطلوب .

وقد تستغرق هذه المرحلة عدة شهور أو عاما الى أن يعد رجال الادارة العليا نموذجا مثاليا لاستراتيجية المنظمة . وهو النموذج الذى يستخدم فى المرحلة التالية .

المرحلة (٥) تطبيق النموذج الاستراتيجى الأمثل :

Implementing the Ideal strategic model

ومن خلال عدد من الخطوات المختلفة ، تقوم المنظمة بتطبيق هذا النموذج الذى انتهى اليه فى المرحلة السابقة • وبهدف تحقيق التحول نحوهذا النموذج فان الأمر يستدعى اعادة النظر فى تنظيم المنظمة ، وأيضا اعادة النظر فى المكونات المنطقية للمنظمة (مثل مراكز التكلفة ، المواقع الجغرافية ، خطوط الانتاج ، ••• الخ) • ومن ثم يشكل « فريق تخطيطى » لكل عنصر أو مكون (Components) من هذه المكونات تكون مهمته دراسة كل مرحلة من عمليات هذا المكون أو هذا النظام الفرعى للتوصل الى كيفية تحريك العمل كى يتوافق مع النموذج المثالى ، وذلك أيضا فى ضوء دراسة الفريق لمفاهيم ومبادىء النموذج وكيفية تطبيقه على هذا المكون • وفى هذه المرحلة أيضا يتم تعيين مسئول عن التنسيق يكون مرجعا لفرق التخطيط ولتنسيق عمل هذه الفرق وازالة أى مشاكل معوقة •

ومن ثم نجد أن فرق التخطيط تجرى « دراسات التجول » للتوصل الى كيفية تغيير هذه النظم الفرعية أو هذه المكونات بحيث تتوافق مع نموذج الإستراتيجية الأمثل • وفى الوقت نفسه يشكل فريق تخطيط اضافى يكلف بتصميم وحدات مركزية تستطيع القيام بادارة فعالة وتعمل على ضمان المحافظة على بقاء المصروفات العامة فى أقل مستوى • باكتمال عمليات التخطيط والتغيير والقياس ، يتم تحويل المنظمة نحو الوضع الأمثل •

المرحلة (٦) النقد المنظم (Systematic Critique) :

وفى هذه المرحلة يتم متابعة وقياس ونقد وتقييم نتائج برنامج تنمية المنظمة بالشبكة الادارية ابتداء من مرحلة ما قبل المرحلة الأولى الى ما بعد المرحلة الخامسة ، ومن ثم التعرف على مدى التقدم الذى تحقق ، والمشاكل والعقبات التى ما زالت قائمة أو التى نشأت وتحتاج الى ازالة أو علاج ، وأيضا معرفة الفرص الجديدة التى برزت ويمكن استغلالها •

وتبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة الخامسة بوقت كاف لاعطاء الفرصة لاحداث التحول وحدوث نتائج يمكن تقييمها ؛ ولكن أيضا فى الوقت المناسب بما يضمن مساندة التحول الجيد تجاه الوضع المثالى ويعمل على صيانته • ان استمرار استعراض الوضع الذى كانت عليه المنظمة ، والوضع الذى وصلت اليه ؛ والاتجاه الذى تسير حاليا اليه ، كل ذلك يمثل « فكرا جديدا » و « بداية جديدة » للاستمرار فى التحرك نحو امتياز وفعالية المنظمة •

وفى النهاية وبعد هذه المراحل من التدخلات — التى فى حقيقتها تعمل على ازالة أو تقليل الفجوة بين نمط الادارة والقيادة والسلوك الفعلى والمثالى — يمكن أن نعتبر أن التدخل الشمولى فى المنظمة قد اكتمل • ولذلك فان هذا المنهج يتميز بالاكتمال والتحول المنظم ولكنه يتميز أيضا بالصعوبة •

ولكن هل هذا المدخل مدخلا فعالا بالفعل ؟ لقد أجرى عدد من البحوث بواسطة « بليك » و « موتون » أنفسهم وبواسطة بحاث آخرين مثل « بارنز » و « جرينر » وذلك على عدد من الشركات التى طبقت برنامج الشبكة الادارية ؛ وبدأوا باستخدام معايير مباشرة ومادية أو بما يسمى « بمقاييس مستوى القاع » (Bottom-Line Measures) مثل تناقص التكلفة ، زيادة الأرباح ، انخفاض نسب الفاقد ، فوجدوا تقدما جوهريا قد حدث ، وعند سؤالهم للمديرين عن فاعليتهم وفاعلية منظماتهم ، أجابوا أن برنامج الشبكة الادارية قد أحدث بالفعل تغييرات نحو الأفضل (٦٨) •

---

(٦٨) R. Blake, I. Mouton, L. Barnes, and L. Greiner, "Breakthrough in Organisation Develepment", Harvard Business Review, 42, 1964, pp 133-55.

مدخل تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل MPAS Approach
The Mulfivariate Analysis, Participation, and Strutur

ويعتبر هـذا المدخل من المداخل الحديثـة ، توصـل اليه كل من « بيل ماكلفى » و « رالف كيلمان » (٦٩) ، كمدخل مشتق من مدخل الشبكة الادارية ولكنه يتصف بدرجة أكبر من المرونة • وهو أيضا من المداخل الشمولية فى هيكل وموقف المنظمة • وفيه يقوم خبير تنميـة المنظمة بمقارنة احتياجات الأفراد وتفضيلاتهم فى العمل بالواجبات التى يجب تنفيذها • وهذا يعنى الى حد كبير أخذ البعدين اللذين قامت عليهما الشبكة الادارية فى الحسبان ، وهما الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمـل والانتاج •

ويبدأ هذا المدخل بتوزيع استقصاء على أفراد المنظمة (شكل١٣أ ، ١٣ب) • ويتناول القسم الأول من هذا الاستقصاء دراسة اهتمامات الفرد بالواجبات المختلفة المطلوب تنفيذها ، والقسم الثانى يضم قائمة بأسماء أعضـاء المنظمة ويطلب من المستقصى منه تحديد الأشخاص الذين يحب ويفضل العمل معهم • ويتم اجراء تحليل احصائى مركب (Complex Statistical Anelysis) على الاجابات الواردة بقسمى الاستمارة بهدف التوفيق بين الأشخاص والواجبات فى ضوء تفضيلاتهم لكل من أنواع العمل أو أسماء الأشخاص الذين يحبون العمل معهم • واذا شعر الفرد بعد ذلك بعدم الارتياح الى المهـام الجديدة ، فيمكن السماح له بالتغيير • ومن ثم قد يتميز هذا المنهج عن منهج الشبكة الادارية فى درجة الاستجابة لتفضيلات الأفراد •

---

(٦٩) R. Kilman and B. Mckelvey, "The MAPS Route to Better Organization Design", California Manegement Review, 1975.

استقصاء تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل

القسم الأول

يرجى توضيح درجة رغبتك فى المشاركة فى كل أو بعض الواجبات التالية :

	لا أرغب	تحت المتوسط بكثير	تحت المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	فوق المتوسط بكثير	أرغب جداً
إقناع العميل باستخدام نظام مقترح	—	—	—	—	—	—	—
تقديم المعونة الفنية فى المقابلات مع العملاء	—	—	—	—	—	—	—
محاولة التدخل والتأثير فى المواصفات التى يقدمها العميل	—	—	—	—	—	—	—
المشاركة فى مراجعة المواصفات مع العميل							
إعداد وصف تفصيلى للنظام							
التأكد من تلبية كل احتياجات العميل							
التوصية بالتغيير فى التصميم بهدف التبسيط وتقليل التكلفة والتنميط							
التنسيق بين الخطوط الجديدة لاستخدام الأجزاء الموحدة							
تحديد فرص المنتج الجديد							
تقديم المنتج الجديد للعملاء	—	—	—	—	—	—	—
... إلخ							

شكل رقم ١٣ أ

تابع استقصاء تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل

القسم الثانى

مبين أدناه أسماء كل السادة المشتركين فى هذا التحليل وفى ضوء بنود الواجبات التى تفضلها والتى سبق أن أجبت عليها فى القسم الأول، يرجى وضع علامة أمام كل إسم بما يوضح درجة رغبتك فى العمل معه.

وبالنسبة للأشخاص الذين لم تألفهم بعد والذين لا تستطيع أن تكون رأياً تجاههم، ضع العلامة تحت خانة « لا أعرف الشخص »، مثل هذه الإجابة فضل من قيامك بالتخمين والاجتهاد وبالنسبة لإسمك ضع العلامة أمامه تحت خانة « لا أحب أكثر منه » وذلك لمجرد الأغراض الإحصائية.

	لا أعرف الشخص	لا	تحت المتوسط بكثير	تحت المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	فوق المتوسط بكثير	لا أحب أكثر منه
على عباس	—	—	—	—	—	—	—	—
طارق مجدى	—	—	—	—	—	—	—	—
رانيه هشام	—	—	—	—	—	—	—	—
عمرو خالد	—	—	—	—	—	—	—	—
ساميه عزت	—	—	—	—	—	—	—	—
هانىء السعيد	—	—	—	—	—	—	—	—
... إلخ								

(شكل رقم ١٣ ب)

نظـــام (٤) Likert's System 4 :

ويعتبر هـــذا المدخل من أنواع التدخلات فى المضمون ، وهو من مناهج التدخل الشمولى فى المنظمة . وقد توصل اليه « رنسيس ليكرت » وبعض زملائه البحاث فى جامعة ميتشـــجان (٧٠) . ويحدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة أو الادارة وهى :

الاستغلالى السلطوى	Explotive-Authoritative
الايجابى السلطوى	Benevolent-Authoritative
الاستشارى الديموقراطى	Consultative-Democratic
الاشتراكى الديموقراطى	Participative-Democratic

وتتراوح هـــذه الأنمـــاط الأربعـــة بين الأوتوقراطيـــة الكاملة والديموقراطية الكاملة كما فى الرسم التالى :

أوتوقراطية كاملة	نظام ١ استغلالى سلطوى	نظام ٢ إيجابى سلطوى	نظام ٣ ديموقراطى استشارى	نظام ٤ ديموقراطى بالمشاركة	ديموقراطية كاملة

وفى ظل الأوتوقراطية لا يكون للمرؤوســـين أى صوت ، بينما فى الديموقراطية الكاملة فان المرؤوسين يشتركون بصدق وحيوية فى القرارات الرئيسية التى تؤثر على نجاح المنظمة .

ويرى أصحاب هذا المدخل أن النظـــام رقم ٤ وهو الديموقراطى بالمشاركة هو النظـــام المثالى . وهو تعبير عن الثقة الكاملة من المديرين فى مرؤوسيهم ، وفيـــه يحصـــل هؤلاء المديرون على أفكار وامكانيات مرؤوسيهم واستخدامها عنـــدما تكون ذات فائدة ، وفيه أيضـــا يفوض المديرون قدرا كبيرا من المسئولية الى المرؤوسين ، ويستخدمون القرارات

R. Likert, "The Human Organisation", op. cit(٧٠)

الجماعية بقدر الامكان • وفى سبيل تحديد المشاكل يقوم خبير تنميــة المنظمة باستخدام استقصاء نمطى أطلق عليــه استقصاء فاعليه المنظمــة وذلك لدراسة النظام الادارى الحالى بالمنظمة وتحديد موقفه من الأنظمة الأربعة السابقة فى ضوء المؤشرات التى وضعها ليكرت • ويقول ليكرت انه عادة ما تكون هناك فجوة بين النظام المستخدم والنظام المثالى وهو نظام ٤ ومن ثم تستخدم تدخلات تنمية المنظمة لتحريك النظام أو المنظمة من وضعها الادارى الحالى فى اتجاه نظام ٤ وطبقــا للمعايير والمؤشرات التى وضعها ليكرت

اجتماع المواجهة Confrontation Meetings :

ويرجع هذا النوع من التدخل الى « ريتشارد بيكارد » : وهــو يقوم على اجتماع لمدة يوم واحد يحضره كل ادارات المنظمة لاستكشاف مدى صحة منظمتهم (٧١) ، تعرض فيه الادارات البيانات والمعلومات عن المشاكل الرئيسية التى تواجهها ، وتحلل أسبابها ، وتحدد أسبابها . وتحدد خطوات العمل التصحيحية ، ثم تتفق على جدول لاتمام برنامج علاجى • وكما يظهر أن هذا النوع من التدخل يتسم بالسرعة والبســاطة ولكن فاعليته ترجع الى ما يقدم فيه من بيانات صحيحة وصريحة عن المنظمــة ومشاكلها ، ثم فى تحديد خطوات العمل اللازمة لتنمية المنظمة • ويقول بيكارد أن تجربة هذا النظام بينت مناسبته ، وذلك للأسباب التالية :

- ان هناك حاجة لدى مجموعة الادارة لمناقشة أعمالها معا ، وان هذا النظام يوفر هذا الهدف •
- انه يحدد لذلك وقتا محدودا •
- انه يتجاوب مع الادارة العليــا التى ترغب فى محاولة تحسين الظروف بسرعة •
- يؤدى الى تماسك فريق الادارة العليا •

(٧١) — R. Beckhard, "The Confrontation Meeting", Harvard Business Review, 45, 1967, pp. 149-55.

- هناك التزام حقيقى لدى الادارة العليا بمواجهة وعلاج المشاكل .
- تمارس المنظمة من خلاله بعض التغييرات الرئيسية .

ونستطيع أن نلخص خطوات اجتماع المواجهة فيما يلى ، ونلاحظ أنه قد تحددت مدد تقريبية لانهاء كل خطوة :

خطوة (١) : تهيئة المناخ (Climate Setting) ٤٥ — ٦٠ دقيقة :

يقوم رئيس مجلس الادارة بتقديم الجلسة موضحا أهداف الاجتماع ، مع ضرورة التأكيد على طرح ومناقشة القضايا والمشاكل بصراحة وحرية ؛ وان الأفراد لن يتعرضوا لأى نوع من المؤاخذة أو رد الفعل السىء نتيجة صراحتهم . بعد ذلك يأخذ مستشار تنمية المنظمة الكلمة موضحا أهمية ومفاهيم الموضوع وأهدافه وأهمية الاتصال الجيد داخل المنظمة وبين أعضائها ومواجهة ومصارحة مشاكلهم فيما بينهم بوضوح ؛ وأهمية مواجهة هذه المشاكل بشكل واقعى ؛ وان هناك رغبة أكيدة فى حل هذه المشاكل ، وان المشاركة والتعاون أساس لذلك .

خطوة (٢) : جمع المعلومات Information Collecting ساعة واحدة :

يتم تشكيل مجموعات من سبعة أو ثمانية أفراد ، وبحيث تحتوى كل مجموعة على أكبر تشكيلة ممكنة من الأفراد ذوى المواقع والوظائف المختلفة ؛ وعلى شرط عدم الجمع بين الرؤساء ومرؤوسيهم فى مجموعة واحدة . وفى خلال هذا الوقت يجتمع رجال الادارة العليا كمجموعة واحدة مستقلة .

وتسند الى المجموعات المهمة التالية ، والتى أفضل أن أترجمها للقارىء كما جاءت على لسان ليكرت (٧٢) : « فكروا فى أنفسكم باعتبار أنكم فرد له احتياجاته وأهدافه ، وفكروا أيضا كشخص يهتم بالمنظمة ككل .

---

(٧٢) Ibid., p. 154.

ما هى العقبات ، والمشاكل ، والمحبطات (Demotivators) والسياسات والنظم والاجراءات الضعيفة ، والأهداف غير الواضحة ، والاتجاهات السلبية التى توجد حاليا ؟ ما هى تلك الظروف والعوامل المختلفة التى يمكن أن تزيد من فاعلية المنظمة ؛ وأن تنسى الحياة داخلها ؟

ويترك للمجموعات مدة ساعة لكى تنتهى من تلك المهمة ؛ واعداد تقرير يسجل بوضوح وصراحة نتائج المناقشة .

خطوة (٣) : تبادل المعلومات informatien Sharing **ساعة واحدة .**

يتم جمع هذه التقارير واستخلاص تقرير واحد يمثل النتائج الكاملة للمجموعة الكلية ، ويوضع على لوحة تعلق بالحائط . ويتم تصنيف بنود هذه القائمة فى مجموعات رئيسية على أساس نوع المشكلة (مثل مشاكل الاتصال) ، أو نوع العلاقة (مثل صعوبات العلاقة مع الادارة العليا) ، أو نوع المجال (مثل المشاكل مع ادارة الحسابات) . ومن الأفضل أن يكون عدد هذه التصنيفات الرئيسية محدودا . ويتم ذلك عادة بمعرفة قائد المجموعة الكلية ووجود خبير تنمية المنظمة .

خطوة (٤) : تحديد الأولويات وتخطيط عمل الفريق Periority Setting and Croup Action Planning . **ساعة وربع**

وتبدأ هذه الخطوة عادة بعد فترة استراحة يتم فيها كتابة عدد من القوائم السابقة وتوزيعها على المشتركين . ثم تعقد الجلسة التى يقوم فيها قائد الاجتماع بقراءة بنود القائمة ، ويتم توزيع البنود المختلفة على المشتركين بحيث يكون لدى كل منهم فى نهاية الاجتماع قائمة بالبنود المكلف بها . بعد ذلك يوزع المشتركون فى مجموعات وظيفية طبيعية تعكس واقع التنظيم الفعلى داخل المنظمة . ويرأس كل مجموعة أعلى مدير بها . وتسند الى كل مجموعة ثلاثة مهام ، الأولى ترتيب أولويات القضايا والمشاكل المتعلقة بمجال نشاطهم ، ومناقشتها ، وتحديد خطوات العمل التى يجب البدء بها لعلاج هذه المشاكل ، وبحيث يكونون مستعدين للالتزام بها أمام المجموعة الكلية . والمهمة الثانية ، هى أن

يطلب منهم تحديد تلك المشاكل التى يعتقدون من وجهة نظرهم انها ذات أولوية وأهمية أكثر لدى الادارة العليا . أما المهمة الثالثة ، هى الاتفاق على الطريقة التى يمكن بها توصيل نتائج اجتماع المواجهة الى مرؤوسيهم .

وفى نهاية هذه الخطوة يكون قد انتهى اجتماع المواجهة بالنسبة لكل مدير ، فيما عدا فريق أو مجموعة الادارة العليا .

خطو (٥) : المراجعة الفورية بواسطة فريق الادارة العليا Immediate Follow-up By Top Management . **من ١ — ٣ ساعات**

وهنا يجتمع فريق الادارة وحده لتخطيط خطوات المتابعة الأولى . وتحديد الاجراءات التى يلزم اتخاذها فى ضوء خبرتهم طوال هذا اليوم . وفى خلال أيام محدودة يجب أن يخطر بقية مديرى الفرق بخطط المتابعة التى تم الاتفاق عليها .

خطوة (٦) : مراجعة التقدم : Process Review **ساعتان** .

وبعد فترة تتراوح بين أربعة وستة أسابيع يعقد اجتماع للمتابعة مع مجموعة المديرين للاستماع منهم الى تقارير التقدم ، ومراجعة الأعمال والنتائج التى نتجت وظهرت عن اجتماع المواجهة .

ومما تقدم يبدو أن أسلوب اجتماع المواجهة من الأساليب الممتازة للتوصل الى نتائج سريعة تؤدى الى تحسين موقف المنظمة . ويعتقد « بيكارد » أن هذا المنهج يوفر وسائل سريعة وصحيحة لتشخيص « صحة » المنظمة ونشاطها ، ويقدم أسلوبا بناء لتحديد مشاكل المنشأة وعلاجها . كما انه يعزز عملية الاتصال من أسفل الى أعلى داخل المنظمه ، ويزيد من درجة المشاركة والالتزام نحو العمل من جانب مجموعة الهيئة الادارية . والحقيقة أن هناك عددا من الكتاب فى الادارة والسلوكيات يوافقون على آراء بيكارد .

التغذية العكسية ببيانات الحصر Survey Feedback

ويعتبر هذا النوع من التدخلات الهامة والواسعة الأستخدام فى تنمية المنظمة . ويقوم هذا النظا معلى جمع البيانات الشاملة والمنظمة عن النظام الجارى ، ثم ارجاع هذه البيانات الى الأفراد والجماعات على كافة المستويات لكى يقوموا بتحليلها وتفسيرها ووضع خطوات العمل الصحيحة المطلوبة . ويعتمد هذا النظام على مكونين أساسيين ، هما استخدام استقصاء الاتجاهات واستخدام المختبرات .

والحقيقة أن استخدام استقصاء الاتجاهات بالأسلوب والمفهوم التقليدى لم يؤدى كثيرا الا الى نتائج محدودة جدا . فالملاحظ انها فى أحسن الأحوال قد وفرت للادارة العليا بعض البيانات عن ما يتم من ممارسات والتغيير فيها أو هى أسلوب لقياس ومقاومة الاتجاهات . وفى أسوأ الأحوال يتم حفظها فى الملفات دون استفادة تذكر . بينما هى يمكن أن تكون أداة قوية لتنمية المنظمة اذا استخدمت بشكل صحيح.والشكل التالى (رقم١٤) يبين مقارنة بين استخدام استقصاء الاتجاهات بالأسلوب التقليدى ثم فى ظل مدخل التغذية العكسية ببيانات الحصر . والحقيقة أن مجرد جمع البيانات عن طريق استقصاء الاتجاهات لا يعنى شيئا ولا يمثل الا جانبا واحدا طالما لم تستكمل عملية الاستفادة منه بأسلوب صحيح وسليم . كما اننا نرى غير قليل من المراجع التى أعطت له درجة الأهمية الكافية . تلك الأهمية التى سنحاول التدليل عليها هنا . فقد أشار معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان (٧٢) الى أهمية استقصاء الاتجاهات وانه لكى تتحقق الاستفادة منه بأقصى قدر فانه يمكن استخدام الخطوات الآتية :

---

(٧٢) Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change", in W. G. Bennis, K. D. Benn, and R. Chin, The planning of Change, Holt, Rienhart & Winston, N. Y., 1961, pp. 605-13.

	المدخل التقليدى	مدخل التغذية العكسية ببيانات الحصر أو تنميـة المنظمة
تجمع البيانات من :	الموظفون وربما المشرفون	كل شخص فى النظـام وفى النظام الفرعى
ترسل تقارير بالبيانات إلى:	الادارة العليا — رؤساء الادارات وربمـا إلى العاملين من الصحف	كل شخص مشارك
تستخدم البيانات بمعرفة :	الأدارة العليا (ربما)	كل شخص فى فرق العمل — مع استخدام مختبرات تبـدأ من القمـة (كل الرؤساء مع مرؤوسيهم)
استراتيجية تدخل الطرف الثالث :	تصميم وإدارة الاستقصاء — إعداد التقرير	الحصول على الموافقة على الاستراتيجية الاجمالية — تصميم وإدارة الاستقصاء — تصميم المختبرات — التدخلات الملائمة فى المختبرات
خطط العمل تعد بمعرفة :	الادارة العليا فقط	الفرق فى كل المستويات
الدرجـة المتوقعة للتغيير و التحسين :	منخفضة	عاليـة

(شكل رقم ١٤) مداخل استخدام استقصاء الاتجاهات

الخطوة ١ : اشتراك أعضاء المنظمة فى المستوى التنظيمى الأعلى فى التخطيط الأولى •

الخطوة ٢ : جمع البيانات من جميع أعضاء المنظمة •

الخطوة ٣ : تغذى البيانات عكسيا الى فريق الادارة العليا أولا ، ثم يتم انزال البيانات تدرجا حسب التسلسل الهرمى بالتنظيم على شكل سلسلة متصلة من المؤتمرات •

الخطوة ٤ : يجتمع كل رئيس مع مرؤوسيه فى اجتماع لمناقشة البيانات ، وفى هذا الاجتماع :

(ا) يطلب الرئيس من مساعديه معاونته فى تغيير هذه البيانات •

(ب) تعد الخطط اللازمة لاحداث التغييرات البناءة •

(جـ) تعد الخطط اللازمة لادخال البيانات الى المستوى الأدنى التالى •

الخطوة ٥ : يحضر معظم اجتماعات التغذية العكسية المستشار الذى سبق أن ساعد فى اعداد هذا البرنامج ، ويساهم بدوره كباقى الأعضاء المشتركين •

هذا وقد تأكدت فائدة هذا المنهج نتيجة لأحد برامج تنمية المنظمة التى استمرت أربع سنوات فى احدى المنظمات الكبيرة (٧٤) • وقد تم فى المرحلة الأولى جمع بيانات من حوالى ثمانية آلاف من العاملين داخل الشركة ، وبعد سنتين جمعت بيانات مقارنة من ثمانى ادارات للحسابات يعمل بها ٨٠٠ موظف و ٨٧ رئيسا • وفى تلك المرحلة الثانية تم فى أربع ادارات من الثمانى اجراء عملية التغذية العكسية بالبيانات على النمط المشار اليه عاليه ، فى حين تم استخدام ادارتين كمجموعات قياسية (مجموعات مراقبة Control Groups) لم يتم معهما شىء سوى اجتماع واحد فقط • أما الادارتان الأخيرتان فقد استبعدتا نظرا لتغييرات تمت فى

(٧٤) Ibid., p. 611.

الأشخاص الرئيسيين بهما • وبعد سنتين أخريين تم اجراء استقصاء آخر تبين من تحليل نتائجه حدوث تغييرات ايجابية وهامة فى اتجاهات الموظفين بالادارات الأربع التجريبية عنها فى ادارتى أو مجموعتى المراقبة • وكانت هذه التغييرات على الوجه التالى :

(ا) ظهر اهتمام أكثر من جانب الموظفين بوظائفهم وبمستوى المسئولية •

(ب) زادت قدرة الرئيس على التعامل مع الأفراد ، وتقديره لهم ، ومشاركته فى توجيههم وتنميتهم ، وتمثيلهم عند فحص الشكاوى ووضع الحلول •

(جـ) ظهر تقدم الموظفين فى أعمالهم •

(د) زادت قدرة الجماعة على انجاز الأعمال •

هذا وتأخذ مختبرات التغذية العكسية كثيرا من صفات حلقات « بناء الفريق » ، ولكنها تتعامل بدرجة أقل مع قضايا العلاقات بين الأفراد • كما أنها تركز كثيرا على النمط والسلوك القيادى أو على المسائل المتعلقة بالتعاون والعمل الجماعى •

ففى احدى استمارات استقصاء الاتجاهات (٧٥) ، فى هذا النوع من التدخل ، استخدم الباحث بنودا تتعلق بالمناخ التنظيمى ، الأجر والمزايا الأخرى ، العلاقات مع الوحدات الأخرى ، الاتصالات ، علاقات الرئيسى والمعاونين ، مناقشة الأداء ، ضغوط العمل ، الادارة بالأهداف ، التدريب ، فرص النمو الشخصى والتقدم ، علاقات أعضاء الفريق ، سلوك القيادة والادارة ، ••• الخ • وقد كان هناك عدد من الأسئلة لكل مجال من هذه المجالات ، ويتم الاجابة عليها حسب درجات مختلفة • فبالنسبة للمجالين الأخيرين كان هناك السؤالان الآتيان على سبيل المثال :

(٧٥) Ibid.

	أوافق جدا	أوافق	غير محدد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
ـــ هناك تعاون مناسب وعمل جماعي في مجموعة العمل التي أعمل بها :					
ـــ تتخطى الادارة أو تتجاهل الأشياء التي ترهق الناس في العمل .					

من ثم فان هـذا النوع من الاستقصاء والذى يصحبه سلسلة من المختبرات التى يشارك فيها فرق العمل فى المستويات الادارية المتدرجة من أعلى الى أدنى ، يمكن استخدامه لايجاد خطط عمل واحداث التغيير على مدار عدد واسع من المتغيرات والعوامل الأجتماعية ، والهيكلية ، والمتعلقة بالأهداف ، والنظم الفرعية للعمل بالمنظمة . فهو مدخل يتعامل مع نظام العلاقات الانسـانية ككل ، وهو يتعامل مع كل مدير ورئيس ومشرف وموظف كل فى مجاله وفى مجال مشاكله وعلاقاته وتصوره لمن حوله واتجاهاته داخل العمل (٧٦) .

هـذا وان كانت أداة هـذا الأسلوب ليست من الأدوات الحديثة أو المعاصرة ، الا أن حداثة هـذا المنهج ـ فى رأينـا ـ ترجع الى نقده للاسلوب التقليدى لأستقصاء الاتجاهات ، ثم تطويره وتطوير أسلوب تنفيذه وأسلوب الاسـتفادة منه عن طريق مختبرات العمل والتغـذية العكسية المتدرجة والمشـاركة ، واعطائه مفاهيم تميزه عن التدخـلات التقليدية وتضيفه الى جهود تنمية المنظمة .

---

(٧٦) أ ـ H. Baumgartel, "Using Fmployee Questionnair Results for Improving Organizations", Ransas Bus ness Rsview, 12, 1959 p. 6.

ب ـ M. Gannon, "The proper use of Questionnaire Survey", Busiress Horisons, 1973, pp. 89-94.

بنوك البيانات الاحصائية Questionnaire Data Banks

يعتمد هذا النظام على قوائم استقصاء الاتجاهات وذلك مثل النظام السابق ، ولكنه يتسم بالدورية ، واجراء المقارنات المستمرة ؛ ومن ثم ضرورة جمع آلاف من استمارات الاستقصاء ومعالجتها عن طريق برامج الحاسب الالكترونى ، وبالتالى يتوافر لديها ما يسمى ببنك المعلومات أو البيانات الاستقصائية المنظمة لاجراء المقارنات وتحديد برامج التدخل . وقد أنشأت بعض الشركات مثل شركة RCA وبعض المنظمات الحكومية مثل هيئة البحرية بنوكا للمعلومات التى تستطيع استيعاب ١٠٠ر٠٠٠ استمارة .

ويعتبر هذا النظام من النظم التى ظهرت فى السنوات الأخيرة . فتقوم المنظمات الكبيرة مثلا بدراسة اتجاهات العاملين بها بصفة دورية عن طريق البحوث الاستقصائية ، ثم برمجة عدد كبير من نتائج الاستقصاءات الدورية فى الحاسب الالكترونى واستخدام هذه البيانات كأساس لأنواع عديدة من المقارنات ، وذلك مثل المقارنات بين الوضع الحالى والوضع أو الأوضاع السابقة سواء على مستوى الوحدة أو النشاط أو المنطقة أو المنظمة ككل ، وأيضا المقارنات بين الوحدة وبقية الوحدات ، أو بين العاملين فى الوحدة والعاملين فى الوحدات الأخرى ، كما يمكن تصنيف أنواع العاملين حسب أسس مختلفة لأغراض المقارنة ، وهكذا .

وعلى سبيل المثال ، تقوم لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة باستخدام هذا المدخل لتحليل تطبيقات ادارة الأفراد فى المصالح الحكومية . ويتم تحويل البيانات الخام الى نسب مئوية لأغراض المقارنة بين الوحدات المختلفة الداخلة أو التى تنتمى الى بنك المعلومات هذا . وتستخدم هذه الجهة مقياسا يتراوح بين صفر و ١٠٠ ، فاذا كانت النسبة الموجبة لاستجابة الوحدة ا بالنسبة لموضوع الترقيات تساوى ١٠ فان هذا يعنى أن الترقيات بها أفضل من الترقيات فى تسع وحدات أخرى فقط من كل ١٠٠ وحدة . وتستخدم لجنة الخدمة المدنية هذه ، القواعد

التالية لتقييم وتقدير النسب المئوية (٧٧) •

من ١ — ١٥ استجابة غير محببة على وجه الاطلاق •

من ١٥ — ٣٠ تقرب من الاستجابة غير المحببة ، ويجب تحليلها عن طريق ربطها بنمط الاستجابات العامة (أى بمراعاة شكل الاستجابات بالنسبة للموضوعات الأخرى •

من ٣٠ — ٧٠ استجابة متوسطة •

من ٧٠ — ٨٥ أعلى من المتوسط ويجب ربطها بالنمط العام للاستجابات •

من ٨٥ — ١٠٠ استجابة محببة جدا •

ويقول « جانون » أنه يجب على خبير تنمية المنظمة عند استخدامه لأسلوب بنك المعلومات أن يدعم ذلك بأساليب أخرى حتى يكتمل التدخل الشمولى فى المنظمة • وذلك مثل استخدام المقابلات المفتوحة أو المتعمقة ، أو تحليل عناصر البيانات المحورية (Investigation of Hard Data) كالمعدلات الفعلية لدوران العمل والتغيب ، ومعدلات الأداء ، •• الخ •

مشاكل فى مواجهة «تنمية المنظمة»

ليس من الصعب بيان مزايا موضوع « تنمية المنظمة » وبيان نقاط القوة فيها ، فالهدف التى تسعى الى تحقيقه دائما هدف مرغوب وتتطلع اليها كافة المنظمات ، والقضايا التى تعالجها أو تتعرض لها هى ذات أهمية قصوى وموضع اعتراف الجميع • فالوصول الى التغيير المخطط والمنظم فى ابعاد التصميم التنظيمى وفى العمليات السلوكية وفى بناء الأفراد والجماعات والعلاقات ، والقائم على وسائل تشخيص موضوعية وأنواع

---

(٧٧) M. Gannon and C. Kopchik, "The Percentile Approach to OD Assessment", Business Horisons, 1974, pp. 81—87.

من التدخلات التى تصل الى المضمون ، والقائم على المشاركة وتحقيق الالتزام والارتباط النابع من الذات والسلوك والقيم ، كلها أمور محببة ويتطلع المفكرون والممارسون اليهاء ولكن هل الأمر أصبح بهذه السهولة وبمجرد أن يتقرر ذلك ؟ انهناك عددا من المشاكل والقضايا الهامة والمعقدة تواجه هـذا المجال وتواجه تحقيق هـذه الأهداف • وقد كانت هناك جهود ، ووسائل ، مع توافر الخبرة بهذا العمل ، لتخطى هذه المشاكل • ولكن الأمر يتطلب استمرار الاهتمام والدراسة اذا ما أريد لموضوع تنمية المنظمة النجاح الأكثر والمستهدف • ونستعرض هنا بعض هذه المشاكل :

المعايشة والتعود :

كثيرا ما يكون مستشار أو خبير تنمية المنظمـة شخصا من خارج المنشأة تنجأ اليه ويتم التعاقد معه على هذا العمل • وان كان هذا الموقف يوفر ميزة معينة وهى الحيادية ووجود « عين » خارجية ترى المشـاكل أو تساعد فى التعرف عليها ، الا أن هذا الشخص الذى سوف يسـاهم فى احداث التغيير لم يتعود على المشاكل المحددة والتفصيلية أو المضمونية داخل علاقات وأروقة المنظمـة ، وعليه أن يبذل وقتا كافيا للتعود على المنظمـة والوقوف على خصائصها وأنماطها وظروفهـا المميزة ، ومن ثم يستطيع أن يساهم بنجاح فى تصميم برامج التدخل •

ولهذا نجد مثلا بعض الشركات يكون لديها قسم خاص لتنميـة المنظمـة وبه خبراء عاملون بالمنظمة • وشركة جنرال موتورز لديها حاليا هذا القسم ، ويضم ١٤٠ محترفا ، وذلك لتلافى مشكلة التعود والمعايشة• ولكن العيب الرئيسى لذلك الاتجاه ربما يتمثل فى هذا الحل فى حد ذاته أى فى كون المستشار عضوا فى المنظمة • وهذا قد يؤدى الى تجنب هذا المستشار التوصية ببرامج عمل جريئة أو أن يكون متأثرا ببعض الأشخاص الرئاسية فى المنظمة تؤثر على سلوكه التأثيرى عند اجراء وتصميم برامج التدخل ومعالجة المشاكل ولو بشكل غير مباشر أى بشـكل لا يظهره للمجموعة •

السلبية والاعتمادية :

وقد ترتبط هذه المشكلة بالمشكلة السابقة ، فكثيرا ما نلاحظ اتجاه أعضاء المنظمة بل وكبار مديريها الى انتظار ما يفعله المستشار والاعتماد عليه بشكل كبير وخاصة عندما يكون خارجيا، فهم قد لجأوا اليه وتعاقدوا معه وهو الخبير وهم غير متفرغين ولهذا يدفعون ومن ثم ينتظرون منه الكثير من التخطيط والتوصيات ، بينما جوهر تنمية المنظمة يختلف عن ذلك كما سبق أن بان لنا وهذا يعلمه الخبير ويعمل عليه ، وهذا ما تقتضيه أمانة الموضوع ، والا — وهذا هو رأينا — فعلى الخبير أن يتنحى من أول الطريق عندما يكتشف هذا الاتجاه والتمسك به أى انه لم يستطع أن يقنع الادارة العليا بطبيعة هذا النشاط ودوره ودورها . لقد لوحظ فى بعض الأحيان أن الشركة تصل الى درجة تفقد فيها الرغبة على اتخاذ أى اجراء تغييرى دون أخذ رأى أو موافقة الخبير ! . وعلى كل فانه لتخفيف المشكلة ، على المنظمة أن تعمل على أن توازن بين فاعلية التدخل وتحقيقه لأهدافه الجوهرية وبين نشاط المستشار ودوره كما يجب أن يكون .

الوقت :

لا يختلف معظم الكتاب والممارسين فى أن برامج تنمية المنظمة وكثيرا من أنواع وأساليب التدخل تحتاج الى خطوات « طبيعية » لأن الهدف هو احداث تغيير ليس فى شكل ولكن فى مضمون ، وان هذا يستغرق وقتا قد يطول كثيرا أو نسبيا . فبعض هذه البرامج قد يحتاج الى ثلاث سنوات وقد تمتد الى خمس سنوات لاتمام التدخل الشمولى على مستوى المنظمة . وحتى بالنسبة للبرامج أو الأهداف المحدودة مثل « بناء فريق » فان الأمر قد يتطلب وقتا طويلا نسبيا عندما يلزم الأمر أن يجتمع الفريق أو المجموعة عدة مرات قبل أن تصل الى تشخيص المشاكل ثم عدة مرات للتدخل والبناء ثم جلسات للمتابعة والوقوف على النتائج السلوكية والمادية . ولا شك أن عامل الوقت هذا يتطلب اقتناعا ووعيا ومساندة من الادارة العليا .

وقد عمل خبراء تنمية المنظمة فى السنوات الأخيرة على الاهتمام بهذه المشكلة محققين شيئا من التقدم • فأسلوب « تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل » (MAPS) كتدخل شمولى يستغرق عددا من الأشهر • وكذلك أسلوب « بنوك البيانا تالاستقصائية » يستخدم على أساس نصف سنوى أو سنوى ، ولكن فى هذه الحالة يصبح التدخل مستمرا •

وقد تتمثل مشكلة الوقت أيضا فى أن كثيرا من جلسات ومختبرات العمل فى هذا المجال تتطلب تفرغا من جانب المديرين والمشتركين ، كما ان عملهم على برامج التحسين تأخذ من وقتهم الكثير ، فى الوقت الذى يكونون فيه مسئولين عن أعمالهم الأصلية • وأسلوب « اجتماع المواجهة » قد يخفف كثيرا من حدة الجزئية الأولى من المشكلة ، ولكن أيضا هذا الأسلوب قد لا يكون الصالح فى كثير من المواقف •

القيـاس :

لا شك أن هناك صعوبة فى قياس مدى نجاح تدخل تنمية المنظمة قياسا دقيقا ، كما ان ذلك يحتاج الى وقت قد يطول حتى يستقر الأداء فى مناخه الطبيعى ومن ثم يكون القياس معبرا عن الموقف • فالمنظمات وعناصرها البشرية ليست معامل كيمائية أو علمية يمكن للباحث فيها أن يسيطر على كل العوامل المؤثرة على الدراسة والنتائج وتحديد العلاقات السببية بينها ، أو فصل العامل المتغير التجريبى عن العوامل الأخرى وبشكل واضح وسريع • وتزيد هذه المشكلة عندما يكون الهدف هو ادخال عدد من التغيرات ، فمثل هذه التدخلات تحتاج الى أشهر عديدة أو بضع سنوات حتى يمكن قياس التأثيرات ، ومع ذلك فقد تكتشف عملية القياس بعض عوامل التغيير الطبيعية التى لم يكن هناك قدرة لعزلها أو حتى قياسها ، وقد كان من الممكن أن يحدث هذا التغيير حتى ولو لم يحدث تدخل لتنمية المنظمة •

ومع ذلك فان الجهود التى بذلت فى هـذا المجال قد أدى بعضها الى تضييق الفجوة بين نتيجة القيـاس والواقع ، ولكن الأمر على كل الأحوال يتطلب الجدية والاعتناء بموضوعية القياس وأن يأخـذ وقته الطبيعى • وفى الوقت نفسه عندما يكون برنامج التنمية والتدخل سليما وجادا فقد يأتى القياس واضحا ومقنعا • فعلى سبيل المثال ، قامت احدى المنظمات بادخال برنامج جيد للتدخل الشمولى استغرق خمس سنوات • وقد أظهر القياس بعد ذلك أن الأرباح زادت ١٠٪ • وقد كانت مثل هذه العلاقة مقنعة للادارة العليـا بنجاح التـدخل تماما وانه كان استثمارا مجزيا وانه لم يكن من المؤكد أو من المتوقع الوصول الى هذه الأرباح دون هذا البرنامج •

القيم والأخلاقيات :

(من جانب العملاء أو المستشارين) :

وكما بان لنـا من أن تنمية المنظمة أو خبيرها يعمل على مسبـاعدة المنظمة على مساعدة نفسها وان ذلك يقوم على المشاركة الفعالة من جانب أعضاء المنظمة وتعاونهم • وان الوضوح وحرية القول وكشف المشاكل الحقيقية شىء هام لاحداث التغيير الفعلى • ولكن المشكلة هنا قد تتمثل فى صعوبة تحقيق المصارحة الكاملة بين أعضاء المنظمة ومديريها ، حيث يدركون أن ملاحظاتهم قد ترتد اليهم ، وان القيم والأخلاقيات قد تحول دون ذلك خوفا أو حرصا ، قصورا فى القيم والأخلاقيات أو مجاملة[٧٨] • وعند قيامنا بأحد البحوث التى تعتمد على المقابلات الشخصية المتعمقة مع عدد من الموظفين ومديرى المستوى الادارى الأوسط ، لاحظنا الحذر الذى قوبل به الاستقصاء والذى تحول لدى البعض الى حد الكراهيـة اعتقادا بأننى جاسـوس من قبل الادارة أو اننى عين الادارة • وبالرغم مما نشر كتابة وشفويا من قبلنا بأن البيانات والاجابات المتحصـل عليها سوف تكون سرية تماما فقد كان الموظفون يجدون دائماً مبررا لحذرهم •

---

(٧٨) الدكتور محيى الدين الازهرى ، مذكرات فى العلاقات العـامة والجماهير ، غير منشورة .

وأحيانا فقد تبين أن بعض البيانات التى يحصل عليها خبير تنمية المنظمة فى المقابلات التى يرى أن يعقدها سرية لملافاة هذه المشكلة . ثم يقوم بعد ذلك باستخدامها وبشكل عام فى حلقات المناقشة الجماعية دون الاشارة الى مصدرها ، فان بعض أعضاء المجموعة أحيانا يستطيعون التعرف على مصدر هذه البيانات . وبالاضافة الى ذلك ولسوء الحظ فان بعض المستشارين قد أساءوا التصرف أو ساهموا فى وجود هذه المشكلة . فمثلا قام أحد الخبراء بتطبيق برنامج « اغناء الوظائف » (Job Enrichment) كمنهج للتغيير الشامل فى احدى الهيئات الحكومية الامريكية الكبيرة ، ولكنه تورط بعد ذلك فى عدد من الأحاديث الصريحة يدين فيها طريقة الاداء بالهيئة . وأكثر من ذلك فقد تورط أحد مستشارى تنمية المنظمة فى سلوك غير مهنى عندما كشف بشكل غير مقبول عن المشاكل الشخصية لبعض المديرين الى رئيس مجلس ادارة المنظمة تقربا اليه أو لأسباب شخصية لدى هذا الرئيس . وأيضا من الأمثلة الشائعة فى أمريكا ان أحد مستشارى تنمية المنظمة والذى كلف باعادة تصميم هيئة حكومية حساسة ، قام بتسريب بعض المعلومات الهامة الى الصحف ، وكان السبب الرئيسى سبب شخصى عندما شعر بالاحباط (Frustration) فى مهمته ومحاولاته للتغيير .

والحقيقة انه من الصعب ازالة مشاكل الثقة والمشاركة والسرية . والحل الوحيد حاليا هو فى مهارة وقدرة المستشار على اكتساب ثقة واحترام أعضاء المنظمة شيئا فشيئا ، وسلوكه ووضوحه أمام الجميع ، وعدم تقربه الى فئة على حساب فئة أخرى ، وتمسكه بمبادىء هذه المهنة واعلانه لهذه المبادىء بوضوح للكبير والصغير ، ومنذ دخوله المنظمة والا كان انسحابه هو المقابل .

ولذلك رأينا المهتمين بهذا المجال فى الولايات المتحدة الأمريكية يعملون على مشروع ضرورة وضع وضع مستويات قياسية مهنية للعاملين فى هذا المجال . وهم يقترحون أن تمنح شهادات فى تنمية المنظمة

للأشخاص القــادرين على هذا العمــل ــ وذلك مثل كثير من المهن ــ للمحاسبين النقـابيين ــ كمحاولة لاستبعاد أو لخصــار الأشخاص الذين يسيئون الى المهنة •

« الادارة بالأهداف » :

« إغناء الوظائف » :

ويعتبر هــذان المنهجان فى رأينا من مناهج التدخــل الشــمولية والمتكاملة على مستوى المنظمة • فهى توفر نظاما متكاملا للتغيير والادارة على مستوى المنظمة • وهى تقدم لنــا نظاما اداريا لا يهتم فقط بالشكل والاجراءات ولكنه يهتم أكثر بالمضمون وأيضا بالتغيير الهيكلى • وهى تقدم مبادىء ومفاهيم وأنماطا سلوكية شاملة لابد من ادراكها واحداثها أو مواءمتها اذا أريد لأى من هــذين النظامين أن ينجح ويحقق أهدافه ويحقق أهداف تنمية المنظمة • ولذلك فقد تبنت هذين النظامين برامج O D وتعرض لهما كثير من الكتاب فى هذا المجال • ويمكن استخدام أى من هذين النظامين أيضا للتدخل المتكامل على مستوى قطاع أو وحدة رئيسية ــ كبيرة نسبيا أو شبه مستقلة نسبيا ــ من قطاعات أو وحدات المنظمــة •

وقد سبق أن تعرضنا لنظام أو لمنهج الادارة بالأهداف فى الفصــل الخاص بالتخطيط • كما اننا سنتعرض لموضوع اغناء الوظائف فى الفصل الخاص بالدافعية بسبب تلك العلاقة المباشرة التى سنشير اليها فى حينه•

تلخيص :

يجب أن تستجيب المنظمات بشكل مستمر للظروف المتغيرة وخاصة الظروف البيئية الداخلية والخارجيــة وما يتعلق بالأفــراد والجمــاعات واتجاهاتهم حتى تستطيع أن تنمــو وتزدهر وتحقق فاعليــة الأفــراد والمجموعات وفعالية العلاقات بينهما ، وتواجه مشاكلهم بشكل مضمونى

وسلوكى وجوهرى • وأن السبيل الى ذلك فى عالم اليوم هو احـداث التدخل والتغيير المنظم والمخطط • وموضـوع « تنمية المنظمة يحاول تحقيق هذا الهدف •

ويتبع مستشارو تنمية النظمة ثلاث خطوات رئيسية : التشخيص (تحديد المشاكل الظاهرة والحقيقية) ، التدخل (احداث التغيير المنظم) ، الصيانة (ضمان استمرار آثار التدخل) • ويستخدم المستشار من أجل تجميع المعلومات أساليب العلوم السلوكية مثل البحوث الاستقصائية ، والمقـابلات المتعمقـة أو غير المقيدة ، وحلقات المناقشـة الجماعية أو المؤتمرات • ويعمل مستشارو تنمية المنظمة على تحقيق المشاركة الفعالة من جانب الأعضاء فى عملية التغيير ، كما يركزون على التفاعلات التى تحدث داخل وبين الجماعات •

وهنـاك نوعان عامان من التدخل : التدخل فى الهيكل ؛ والتدخل فى المضمون • التدخل فى الهيكل يعمل على تغيير تصميم المنظمـة فعليا بحيث يرتبط الأفراد والجماعات ببعضهم البعض بطريقة مختلفة جديدة مثل استخدام « منسق » للتنسيق بين عمل وعلاقات ادارتين • أما التدخل فى المضمون فيحاول تغيير الكيفية والعلاقات واتجاهات أعضـاء المنظمة والسلوك والنمط القيادى وأسلوب الادارة • وكثيرا ما يؤدى التدخل فى المضمون الى الحاجة الى بعض التغييرات فى الهيكل •

وهناك ثلاثة أنواع أو مجموعات خاصـة من التدخل : التدخلات التى تصمم لبناء وتحسين الفرد ، والتدخلات التى تستهدف بناء الفريق وهى تركز على مجموعة واحدة ، والتدخلات التى تصمم لتحسين فاعلية ما بين المجموعات وهى تهتم بالتغيير فى العلاقات بين مجموعتين أو أكثر ، ثم التدخلات الشمولية لاحداث التغيير على مستوى المنظمة كلها • وهذه المجموعات الأربع من التدخلات ربما تكون موجهة بشكل أكثر نحـو التدخل فى المضمون ، ولكنها قد تتضمن أو قد تتعرض للتدخل فى الهيكل •

ويواجه موضوع أو برامج تنمية المنظمة عددا من المشاكل والتى تحتاج الى استمرار الجهود المبذولة لمواجهتها أو التغلب عليهـا • فلجوء المنظمات الي خبير تنمية المنظمة من خارج المنظمة ــ وهــذا ما يحدث كثيرا ــ يواجه المنظمة بمشكلة التعود والتعايش والالمـام الكافى ببيئة المنظمة وكوامنهـا ، ولذلك مثلا رأينا بعض الشركات الكبيرة والهيئات الحكومية تنشىء لديها وحدات متخصصة فى أعمال تنمية المنظمة • وقد يكون عيب ذلك هو احتمال الخروج عن الحيدة الى جانب الادارة العليا• كمـا يلاحظ الاتجاه الاعتبادى من جانب المنظمة على مستشار التنمية بشكل كبير يتنافى مع المفهوم الحقيقى لدوره مما قد يمثل مشكلة أمامه للموافقة على استمرار دوره • وكذلك ما يقتضيه هذا المنهج من ضرورة أن تستثمر المنظمة قـدرا كبيرا من الوقت والمـال فى التنمية واحداث التغيير بجانب صعوبة قياس أثر التغيير على السلوك والأداء • وأخيرا نجد مشاكل القـدرة على المصارحة من جانب بعض أعضاء المنظمة ومشاكل القيم والأخلاقيات المهنية من جانب مستشار المنظمة وقدرته على كسب الثقة والاقناع بالحفاظ على السرية •

اسئلة للمناقشة :

١ — ما هو المقصود من برنامج « تنمية المنظمة » ؟ وما هي الصفات والخصائص المميزة التي تميز هذا الفرع من النشاط ؟

٢ — ما هو المقصود من طرق « التدخل » ؟ ولماذا استعمل لها هذا التعبير ؟

٣ — ما هو الفرق بين الأسلوب الذي يتبعه خبير الادارة التقليدي وخبير تنمية المنظمة عندما تدعوه احدى المنظمات لمعالجة مشكلة تواجهها ؟

أي الأسلوبين تراه أكثر فاعلية ؟

٤ — ما هي الصفات الرئيسية والخلفية التعليمية والمهنية التي ترى ضرورة توافرها في مستشار تنمية المنظمة وحتى يستحق اللجوء اليه لهذا النوع من العمل ؟

٥ — ما هو الدور الذي يقوم به كل من مستشار تنمية المنظمة ، والادارة العليا ، وباقي أعضاء المنظمة في برنامج تنمية المنظمة ؟ وهل لابد لأعضاء المنظمة القيام بهذا الدور ؟ ولماذا ؟

٦ — ما هي القوى الرئيسية — خارجية وداخلية — التي تواجه المنظمات والتي تدعو الى احداث هذا النوع من التغيير عن طريق برامج تنمية المنظمة ؟

٧ — ما هو الفرق بين التدخلات التي تستهدف الفرد ، والمجموعة ، وبين المجموعات ، والمنظمة ككل ؟

٨ — قارن بين تدريب الحساسية (T-Group) ومدخل المؤتمر (Conference Approach) من ناحية فاعلية احداث التغيير .

٩ — اقترحت خطوات تنمية المنظمة كما يلى : التشخيص ، التدخل لاحداث التغيير ، الصيانة • ما هى أهمية كل خطوة ، وكيف تضمن نجاح تطبيقها ؟

١٠ — ما هو الفرق بين التدخلات الهيكلية والتدخلات فى المضمون ؟ وما هى العلاقة بين الاثنين ؟

١١ — قارن بين طرق التدخل الشمولية على مستوى المنظمة ، مركزا على نواحى الاختلاف •

١٢ — ما هى مراحل استخدام « الشبكة الادارية » كنظام لاحداث التغيير ، وما هى مدى أهمية كل مرحلة ؟

١٣ — ما هى الأسباب الأساسية التى تدعو الى استخدام أسلوب « اجتماع المواجهة » ؟

١٤ — من المشاكل التى تواجه موضوع تنمية المنظمة ، مشكلة التعود ، ومشكلة الاعتمادية ، ومشكلة القيم ، ومشكلة القياس • ناقش هذه القضايا موضحا رأيك •

١٥ — لماذا اعتبر الكاتب « اغناء الوظائف » احد مداخل التغيير الشمولية على مستوى المنظمة ؟

مواقف عملية

١ — قررت الادارة العليا لاحدى الشركات الانتاجية الكبيرة أن تعيد تنظيم الادارة العامة للبحوث والتطوير بها • ويعمل فى هذه الادارة العامة ٢٠٠ من العاملين ، أغلبهم من المهندسين والباحثين والمتخصصين

فى فروع العلم المختلفة . وفى السنوات الأخيرة قابلت هذه الادارة عددا من المشاكل المتعلقة « بتنسيق » الجهود البحثية المختلفة . وقد أثرت هذه المشاكل بالفعل على موقف الشركة ، حيث لم تقدم هذه الادارة خلال تلك السنوات الأخيرة العدد المناسب من الأفكار والتصميمات الجديدة للمنتجات . بينما وفى الوقت نفسه بدأت الشركات المنافسة تزيد من نصيبها من المبيعات فى السوق على حساب هذه الشركة بسبب ما أصبحت تتميز به من قدرة على تطوير سلعها وزيادة جودتها .

الأسئلة :

أ ــ أى من طرق التدخل والتغيير الشمولى على مستوى المنظمة ــ والتى عرضنا لها فى هذا الفصل ــ تقترح لاستخدامها فى هذه الشركة ؟ ولماذا .

ب ــ هل تختلف اجابتك اذا كانت هذه الشركة تعمل فى صناعة تعتمد فيها على عدد كبير من العمال ذوى المستوى المنخفض ، أو صناعة تعتمد فيها على عدد من العمال ذوى المستوى الأكثر تقدما ؟ ولماذا ؟

٢ ــ الشركة العامة لانتاج الأوعية الزجاجية كانت تعتمد أساسا على الوسائل اليدوية فى الانتاج بجانب بعض الأدوات والمعدات أو الآلات المساعدة . وقد بدأت تتحول الى النظام الآلى الشامل . وقد فطنت الادارة العليا أن هذا التغيير الجديد سوف يصاحبه بالضرورة تخفيض عدد العمال ثم اعادة تدريب الكثير من العمال الآخرين . كما أن النظام الجديد سوف يكون له تأثير مباشر على عمل وحياة مئات العاملين بالشركة .

الأسئلة :

أ ــ كيف يمكن للادارة العليا فى هذه الشركة أن تقدم هذا النظام الجديد وبحيث يقلل الى أكبر درجة ممكنة من الصعوبات والمشاكل التى يمكن أن يواجهها العاملون بها ؟

ب ــ ما هى الخطــوات التى يمكن اتباعهــا لاعادة الطمأنينة الى هؤلاء العاملين الذى يتخوفون من النظام الجديد ؟

جـ ــ ماذا يمكن عمله اذا ما قاوم العاملون اعادة التدريب ؟

قراءات اضافية مقترحة :.

1 — Beckhard, Richard "Organisation Development: Strategies and Model", Reading, Addison Wesley, Mass., 1969.

وهذا الكتاب من الكتب الصغيرة نسبيا حيث يقع فى ١١٩ صفحة فطق ، ولكنه يقدم اطارا عاما للطرق المختلفة لتنمية المنظمة . وفيه قام المؤلف بوصف خمس مواقف رئيسية للمنظمات مبينا طرق التنمية التى تصلح بنجاح لكل موقف منها .

2 — Blake, Robert, and Mouton, Jane. "Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development", Reading, Addison Wesley, Mass., 1969.

ويعتبر هذا الكتاب من الكتب المتخصصة الذى يعرض فيه المؤلفان وصفا تفصيليا لأسلوب « الشبكة الادارية » وكيفية استخدامها .

3 — Toylor, B. and Lippitt, G. "Management Development and Training Hand Book", Mc Grow Hill, England, 1975.

ويشترك فى كتابة موضــوعات هــذا المرجع مجموعة من الكتاب المتخصصين . ويتناول هذا المرجع موضوع التنمية الادارية بشكل عام وطرق التدريب الادارى ، ثم يتناول موضـــوع تنمية المنظمة مركزا على بعض الموضوعات والجوانب الهــامة ، وأخيرا يعرض لنواحى التخطيط والتنظيم فى هذا المجال .

الهيكل العام للكتاب

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

رقم الصفحة

الفصل الثانى

رقم الصفحة

الفصـــل الرابع

الباب الثالث

ارشاد وصيانة المنظمـــة

الفصل الخامس

رقم الصفحة

الفصل السادس

رقم الصفحة

الفصل السابع

رقم الصفحة

رقم الايداع ٧٩/٢٨٩٤



